

Allegato alla deliberazione della Giunta camerale del 12 maggio 2015

Relazione sulla Performance Anno 2014

Decreto legislativo n. 150 del 2009

"Le leggi rappresentano solo i binari in cui una Amministrazione Pubblica si deve muovere.

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 2014.

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 2014, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, di gruppo e individuali previsti nel Piano della Performance 2014-2016, per l'annualità 2014, dalla Giunta camerale con deliberazione n. 8 del 28 gennaio 2014, 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 2014.

Con decorrenza 2014, alla Relazione della Performance è affiancato, inoltre, il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, allegato quale documento obbligatorio accompagnatorio del Preventivo economico e del Consuntivo relativi all'esercizio 2014, e redatto secondo le disposizioni dell'articolo 19 del D.Lgs. 91/2011 e delle linee guida definite con D.P.C.M. 18 settembre 2012.

Il Decreto prevede che al fine di illustrare gli obiettivi della gestione, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati le amministrazioni pubbliche redigano **“Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio”** (PIRA) il quale:

- a. in riferimento al contenuto di ciascun programma e agli obiettivi individuati nei documenti di programmazione dell'ente espone informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare con riferimento agli stessi programmi e riporta gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi, nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti;
- b. è parte integrante dei documenti di programmazione e di bilancio di ciascuna

amministrazione pubblica.

- c. Esso viene divulgato anche attraverso pubblicazione sul sito internet istituzionale della Camera di commercio nella sezione "Amministrazione trasparente", accessibile dalla pagina principale (home page);
- d. è coerente e si raccorda al sistema di obiettivi e indicatori adottati da ciascuna amministrazione ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Tale documento è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 2 del 21 aprile 2015, quale parte integrante del Bilancio d'esercizio 2014.

Ferrara, 12 maggio 2015

Il Presidente

Paolo Govoni

Il Segretario Generale

Mauro Giannattasio

Indice generale

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE.....	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	5
2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO.....	7
2.1.1 QUADRO DI FONDO.....	7
2.1.2 <i>FERRARA E LE IMPRESE</i>	8
2.1.3 <i>FERRARA E IL LAVORO</i>	14
2.1.4 <i>FERRARA E I MERCATI ESTERI</i>	17
2.1.5 INDICATORI DI OUTCOME.....	20
2.2 L'AMMINISTRAZIONE.....	25
2.2.1 LE RISORSE UMANE.....	25
2.2.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	27
2.2.3 LE RISORSE ECONOMICHE.....	31
2.2.4 LE STRUTTURE TERRITORIALI (INFRASTRUTTURE E RISORSE TECNOLOGICHE).....	36
2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI IN SINTESI.....	39
2.3.1 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ.....	47
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	50
3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	50
3.2 OBIETTIVI STRATEGICI.....	50
3.3 OBIETTIVI OPERATIVI.....	57
3.3.1 RISULTATI IN MATERIA DI TRASPARENZA ED INTEGRITÀ.....	61
3.3.2 STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI.....	62
3.4 OBIETTIVI ORGANIZZATIVI.....	65
3.4.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PERSONALE E ESITI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	68
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	69
4.1 RELAZIONE CONTABILE.....	69
4.2 ANALISI INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI.....	72
4.3 ANALISI DEI COSTI DI PROCESSO.....	74
5. LA DIMENSIONE DI GENERE: PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO.....	75
6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ.....	75
6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	79

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

ALLEGATO 2 : Obiettivi strategici

ALLEGATO 3 : Obiettivi operativi

ALLEGATO 4 : Performance area dirigenziale

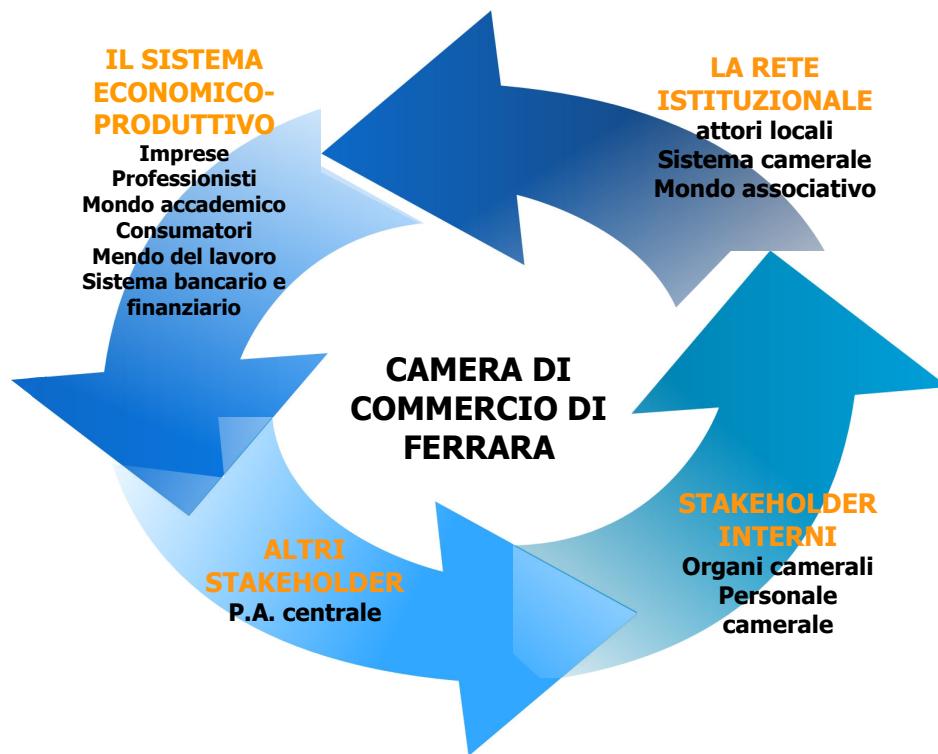
ALLEGATO 5 : Performance Unità organizzative

ALLEGATO 6 : 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 2014.

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 2014;
- in rendicontazione, in sede di redazione della presente Relazione sulla Performance 2014.

Prima di passare all'analisi consuntiva del contesto esterno e del contesto interno, vengono presentate le nove le priorità strategiche 2014 che inglobano tutte le funzioni della Camera di Commercio, non ordinate per importanza, ma per definire una visione di insieme:

PRIORITA'

ASSI

Innovazione per la competitività	L'innovazione, fattore chiave per la competitività. Nuovi ambiti e target di riferimento. La strategia per l'innovazione. Finanziare l'innovazione
Internazionalizzazione e marketing territoriale	Essere ponte tra globale e locale. Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine
Trasparenza e tutela del mercato	Trasparenza e regole certe per un mercato libero ed efficiente
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	Capitale umano, talenti ed eccellenze
Infrastrutture e sviluppo del territorio	Il territorio, fattore chiave per la competitività del sistema imprenditoriale ferrarese. Le reti infrastrutturali. Le reti culturali
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Sostegno alla imprenditorialità - Sostegno alla continuità di impresa
Pubblica amministrazione per le imprese	Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa. Qualità delle informazioni
Comunicazione	Rafforzare il ruolo della Camera di Commercio come player pubblico. Raccontare le imprese
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Qualità. Crescita e valorizzazione del capitale umano

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

- **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;
- **il monitoraggio delle principali grandezze economiche**, in una fase congiunturale di profonda incertezza nella quale tanto più importante diventa la capacità di acquisire con estrema tempestività informazioni sulle dinamiche in atto;
- **la promozione di progetti innovativi a supporto dei settori produttivi**, anche valorizzando la capacità del sistema camerale emiliano-romagnolo di lavorare in sinergia e di attirare risorse, in particolare attraverso lo strumento dell'Accordo di Programma Competitività con la Regione Emilia-Romagna;
- **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 prodotto 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 2014 ha visto quale protagonista "Il pampapato";

- **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, orafi, 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 2014); Riconoscimenti Viviani (ottobre 2014) e Riconoscenza Provinciale (novembre 2014);
- **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.

2.1 Il contesto esterno di riferimento

2.1.1 Quadro di fondo

La previsione svolta a febbraio 2015 dall'Unioncamere Emilia-Romagna in collaborazione con Prometeia si fonda su uno scenario mondiale con prospettive di crescita che migliorano per le economie avanzate mentre tra i paesi emergenti si registreranno trend differenziati.

Nel complesso, **l'economia mondiale** crescerà con un ritmo contenuto, inferiore rispetto all'esperienza degli anni precedenti la crisi, nonostante la spinta originata dalla caduta dei prezzi del petrolio. Anche l'aumento del commercio mondiale continua a risultare inferiore alla tendenza di lungo periodo, nonostante ci si attenda una sua moderata accelerazione. Tratto caratteristico dell'attuale fase è il permanere di livelli di disoccupazione elevati, molto superiori a quelli precedenti la crisi, anche a molti anni di distanza da essa.

Nell'area Euro nel 2014 la crescita economica è divenuta progressivamente più incerta con il procedere dell'anno, che però si è chiuso superando le modeste aspettative e alimentando speranze di ripresa. Gli investimenti e i livelli di fiducia sono bassi e sono andati riducendosi, riflettendo una serie di incertezze riguardanti i rischi geopolitici che si affacciano ai confini dell'area, la solidità della sua economia e l'evoluzione di quella globale. Ciò nonostante la discesa delle quotazioni del petrolio e il deprezzamento dell'euro hanno avuto un effetto espansivo. Secondo il FMI il 2014 si è concluso con un aumento del prodotto interno lordo dell'area euro pari allo 0,8%.

Nel 2014 **l'economia italiana** ha subito un'ulteriore contrazione del Pil, pari allo 0,4%. Le attese Relazione Performance 2014 della Camera di Commercio di Ferrara

sono orientate verso una debole ripresa nel 2015, che le previsioni più recenti indicano in rafforzamento, trainata dalla domanda estera e agevolata dalla crescita della domanda interna. La disoccupazione è aumentata ancora nel 2014, ma dovrebbe ridursi o al massimo rimanere stabile nel 2015. L'inflazione è risultata prossima allo zero nella media del 2014 e ci si attende che divenga negativa nel 2015, a seguito della riduzione dei prezzi petroliferi e tenuto conto della debolezza del mercato del lavoro e del basso livello della domanda interna.

2.1.2 Ferrara e le imprese

Dopo aver registrato dal 2008 al 2014 la contrazione del PIL più alta della regione, per il prossimo triennio (2015-2018) anche a Ferrara si dovrebbero rilevare variazioni positive del valore aggiunto, in generale meno consistenti rispetto a quelle delle altre province dell'Emilia-Romagna, ma in linea con l'andamento nazionale. Pochi i settori dove la variazione del valore aggiunto sarà superiore all'1%.

Dall'analisi della formazione del reddito continua ad emerge innanzitutto l'ulteriore riduzione del valore aggiunto delle **costruzioni**, che risente pesantemente di una caduta della domanda e della restrizione del credito.

Per l'**industria in senso stretto** il 2014 è risultato ancora un nuovo anno di recessione, si è chiuso infatti con una flessione del -1,0%, molto più ridotta di quella dell'anno precedente. Gli effetti della ripresa dovrebbero manifestarsi pienamente nel corso del 2015, quando il valore aggiunto generato dall'industria, pur lentamente, dovrebbe riprendere a salire (+0,9%). Alla fine del 2015, l'indice reale del valore aggiunto industriale risulterà comunque inferiore del -25,2% rispetto al precedente massimo del 2007.

Secondo l'edizione corrente degli scenari, anche la ripresa del variegato settore dei **servizi** dovrebbe produrre risultati positivi solo nel 2015, con una crescita del +0,6%. Al termine del 2014 il valore aggiunto dei servizi dovrebbe trovarsi al di sotto dei livelli del precedente massimo toccato nel 2008, con una riduzione del -13,9%, quando a livello regionale risulta decisamente più contenuta (-2,8%).

IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE Scenari e previsioni Prometeia ed. febbraio 2015

	Ferrara		Emilia-Romagna		Italia	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Industria	0.9	1.5	1.2	1.6	0.7	1.2
Costruzioni	-1.0	2.0	-0.9	2.0	-1.4	1.8
Servizi	0.6	1.5	1.2	1.9	0.8	1.5
TOTALE	0.5	1.5	1.1	1.8	0.7	1.4

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 2.002 imprese, a fronte delle quali 2.173 hanno cessato l'attività. Il saldo di fine anno ammonta pertanto a 171 imprese in meno che portano il totale dello stock di imprese esistenti al 31 dicembre 2014, al valore di 36.527 unità.

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

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	37.265	2.237	2.248	-11	5.98%	6.01%	-0.03%
2013	36.763	2.083	2.472	-389	5.59%	6.63%	-1.04%
2014	36.527	2.002	2.173	-171	5.45%	5.91%	-0.47%

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%
2014	9.367	668	810	-142	7.02%	8.52%	-1.49%

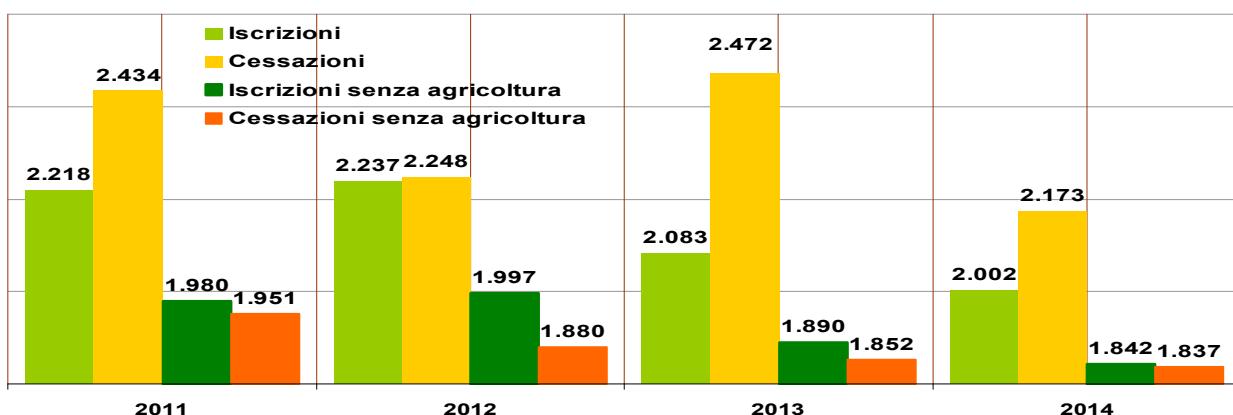
Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

Per le imprese ferraresi il 2014 è stato così un altro anno da consegnare alla crisi anche se, rispetto al 2013, si attenua la durezza della selezione che da ormai sei anni sta assottigliando il tessuto produttivo. La frenata nelle uscite, tuttavia, non è stata sufficiente ad invertire il segno del saldo per via del nuovo record negativo stabilito dalle aperture di nuove imprese: nel 2014, infatti, sono state solo poco più di 2.000, il dato più contenuto degli ultimi quattordici anni.

I dati Movimprese mostrano così una contrazione del sistema imprenditoriale ferrarese, ma se depurati dal settore agricolo, i saldi sarebbero ancora positivi.

Nel 2014 (l'anno meno brillante della serie senza il settore agricolo), la differenza tra aperture e chiusure di imprese non agricole è stata di appena +5 imprese, in linea con quanto registrato l'anno precedente: in media, ogni mese, a fronte di 154 iscrizioni hanno chiuso i battenti 153 imprese non agricole.

Movimentazione con e senza il settore agricolo



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

Il perdurare della crisi sta fiaccando sempre più la capacità di tenuta dell'artigianato che, a differenza di altri compatti, da anni vede ridursi, seppure con alterna intensità, il numero delle proprie imprese.

Il quadro delle **imprese artigiane** si presenta infatti con tonalità grige. A Ferrara il tasso di crescita negativo (-1,49%), anche se in lieve miglioramento rispetto allo scorso anno, risulta più pesante rispetto agli altri ambiti territoriali di riferimento (Italia -1,45% ed Emilia-Romagna -1,36%). Solo punto di tenuta del comparto artigiano (come del resto per il totale delle imprese) è stata la dinamica delle società di capitale. Tra i settori artigiani, l'unico a dare ossigeno e nuove opportunità di "fare impresa" è stato il settore dei servizi, in particolare quelli di informazione e comunicazione, i turistici e quelli alle imprese.

I **settori** che più degli altri hanno contribuito alla tenuta del sistema delle imprese appartengono tutti alle attività di servizio destinati al consumatore finale. I saldi maggiori, in termini assoluti, si registrano, infatti, nelle Attività di alloggio e ristorazione (+47 unità), nelle Attività finanziarie e assicurative (+15 unità) e nel Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (+14 unità). Al contrario, i settori in contrazione più marcata sono quelli dell'universo agricolo (-146 unità), delle costruzioni (-59 unità) e delle attività immobiliari (-50 unità).

Imprese per comparto produttivo Valori assoluti e saldo annuale dello stock rispetto all'anno precedente

COMPARTI ECONOMICI	Stock al 31.12.2014	Peso % rispetto allo stock totale	Saldo annuale dello stock (*)	Peso % rispetto al saldo totale
Primario	8.166	23,1%	-146	59,6%
Secondario	8.428	23,9%	-79	32,2%
Terziario tradizionale	7.673	21,7%	-30	12,2%
Macro settore dei servizi		0,0%		0,0%
<i>orientati alle attività produttive</i>	2.872	8,1%	-33	13,5%
<i>destinati al consumatore finale</i>	4.821	13,7%	54	-22,0%
<i>servizi misti, a imprese o privati, e sociali o collettivi</i>	3.338	9,5%	-11	4,5%

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

Analizzando la **forma giuridica** delle imprese, il 2014 evidenzia ancora una volta una netta dicotomia nelle dinamiche delle principali tipologie rispetto al 2013. Da un lato, le Società di capitale e le "Altre forme" (essenzialmente società cooperative e forme consortili) realizzano un saldo positivo, pari complessivamente a 137 unità (+127 Società di capitali e +10 tra le "Altre forme"), in entrambe i casi più contenuti rispetto ai saldi del 2013.

Sul fronte opposto, Imprese individuali e Società di persone fanno segnare un arretramento della propria numerosità. In particolare, nel 2014 lo stock delle Società di persone è diminuito di 109 unità (mentre la loro incidenza sullo stock totale delle imprese registrate è leggermente calata, 19,8%) e le Imprese individuali hanno fatto registrare un saldo negativo pari a -199 unità, confermando il loro peso sul totale delle imprese registrate (60,6%).

Nonostante la riduzione in termini assoluti, nel 2013 le ditte individuali hanno comunque determinato il 71,1% delle nuove iscrizioni e il 74,6% delle cessazioni complessive. Pur riducendo fortemente le chiusure (374 in meno rispetto al 2013), registrano una frenata le iscrizioni (-44 rispetto all'anno precedente).

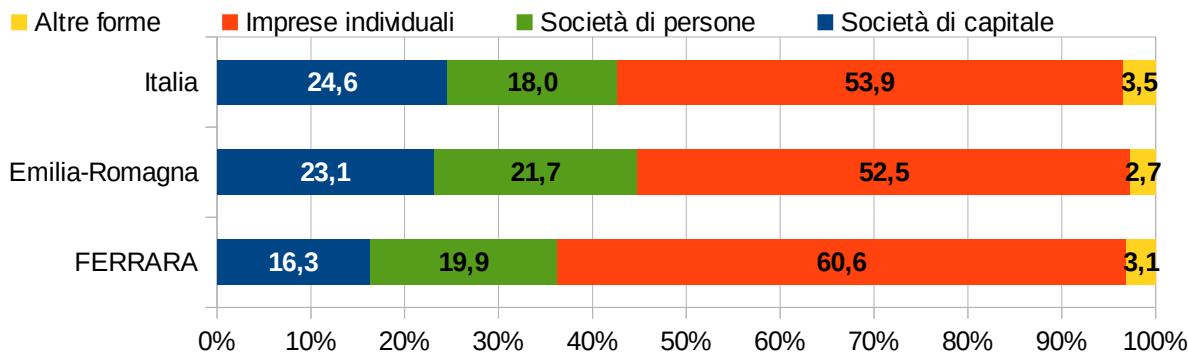
Anche in termini percentuali è stata forte la crescita delle società di capitali (il tasso è stato pari al +2,19%). Il dato conferma un orientamento ormai consolidato anche tra i neo-imprenditori ferraresi che, per affrontare il mercato, si affidano sempre più spesso a formule organizzative più "robuste" e strutturate. Non solo perché più capaci di intercettare gli incentivi pubblici opportunamente messi a loro disposizione, ma soprattutto perché la società di capitali si presta ad essere più attrattiva rispetto a nuovi investitori e, dunque, a consentire un percorso di crescita all'idea di business.

Nati-mortalità delle imprese registrate per forma giuridica - Anno 2014

Forme giuridiche	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo	Stock al 31.12.2014	Tasso di crescita 2014	Tasso di crescita 2013
Società di capitali	344	217	127	5.967	2,19%	2,52%
Società di persone	163	272	-109	7.281	-1,46%	-0,29%
Ditte individuali	1.423	1.622	-199	22.136	-0,89%	-2,37%
Altre forme	72	62	10	1.143	0,88%	8,17%
TOTALE	2.002	2.173	-171	36.527	-0,46%	-0,83%

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

Imprese registrate per forma giuridica Composizione percentuale al 31 dicembre 2014



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

Guardando alle **categorie imprenditoriali** che costituiscono il tessuto economico provinciale, il bilancio anagrafico del 2014 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 122 unità, rappresentano più di un quarto del totale delle iscrizioni e circa il 13% delle chiusure complessive. Il saldo della movimentazione è largamente positivo (+290 unità), ma in contrazione con quanto registrato negli anni precedenti. Il loro calo dipende perciò dalla "maturità" che assumono imprese prima giovanili.

Per le **imprese straniere**, la differenza tra aperture e chiusure è sempre positiva, sebbene inferiore allo scorso anno e corrisponda addirittura alla metà di quanto rilevato nel 2011. Ad una pressoché conferma delle iscrizioni, trova infatti riscontro una leggera crescita delle cancellazioni. Di poco, continua comunque a crescere la loro incidenza sul totale, ora ogni 1.000 imprese registrate, 75 non sono gestite da italiani.

Per quanto riguarda **l'imprenditoria femminile**, l'andamento della movimentazione torna positivo, con un saldo complessivo pari a +78 unità, il migliore risultato degli ultimi quattro anni, anche al lordo del settore primario, il cui trend è da tempo in contrazione e dove è concentrato circa il 18% delle imprese rosa. Complessivamente, anche la quota di imprese femminili in provincia aumenta, passando dal 21,7% dello scorso anno al 22,6% del 2014.

Tessuto imprenditoriale ferrarese per tipologia d'impresa – Anno 2014

	Imprese registrate	Valori % sul totale imprese	Variazioni % rispetto al 2013	Iscrizioni		Cessazioni		SALDO
				v.a.	% sul totale	v.a.	% sul totale	
Femminile	8.240	22,6%	3,0%	615	30,7%	537	24,7%	+78
Giovanile	3.120	8,5%	-3,8%	579	28,9%	289	13,3%	+290
Straniera	2.739	7,5%	4,0%	374	18,7%	274	12,6%	+100

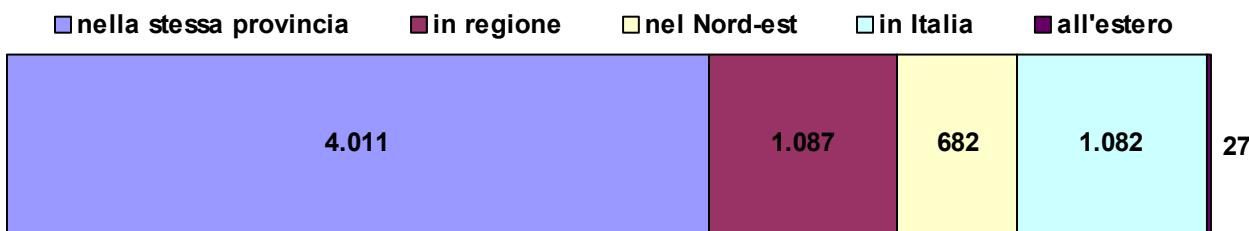
Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati InfoCamere, Movimprese

Le **unità locali** non sedi di impresa sul territorio provinciale ammontano a 7.289 registrazioni, in lieve calo rispetto allo scorso anno. Riferendoci solo a quelle attive, il numero si riduce a 6.889, delle quali solo 27 hanno sede all'estero.

Le imprese attive di Ferrara controllano invece 5.949 unità locali; quindi una unità locale ogni 6,1 imprese registrate. Circa tre quarti delle unità locali di imprese ferraresi sono collocate nella stessa provincia, poco più di 700 in Emilia Romagna e 480 sono le unità locali fuori dal Nord Est.

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 2014, valori assoluti



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

Per quanto riguarda il **tasso di sopravvivenza**, solo la quota del 68,2% delle imprese iscritte nel 2011 è risultata ancora attiva dopo tre anni. Con tre anni di vita, nel 2013 il tasso di sopravvivenza è stato più basso (65,3%). Le dinamiche sono molto diverse per settore di attività: i tassi più bassi si registrano nel credito e assicurazioni, i più alti in agricoltura.

Interessante risulta anche la dinamica del tasso di sopravvivenza nel primo anno di vita, confrontato temporalmente negli ultimi quattro anni: a differenza di quanto accaduto lo scorso anno, nel corso del 2014 il tasso di sopravvivenza ad un anno è andato migliorando, ma non tutti i settori hanno registrato un indicatore in aumento, fanno eccezione costruzioni, turismo, trasporti e l'aggregato "altri settori".



La tendenza di fondo che emerge dall'edizione 2014 dell'indagine curata dall'**Osservatorio sul credito** del sistema camerale in Emilia-Romagna conferma la fase di progressivo miglioramento dei rapporti tra mondo imprenditoriale e creditizio rilevata nel secondo semestre 2013. Questo trend positivo è probabilmente destinato a proseguire nel corso del 2015 grazie agli effetti positivi indiretti delle operazioni di Quantitative Easing lanciate dalla Banca Centrale Europea.

Nonostante questo miglioramento del giudizio delle aziende sulle condizioni del credito, l'assetto finanziario delle imprese appare ancora molto stressato con quasi il 62% di esse che indica quale destinazione principale delle proprie risorse le spese correnti (un anno fa era il 54%). Anche restringendo il campo alle sole risorse finanziarie prese a prestito, la principale destinazione delle stesse è, comunque, la gestione corrente.

Nel corso del 2014 è piuttosto alta l'incidenza delle imprese che hanno ricevuto una richiesta di rientro nel corso dell'anno, il 21,5% delle imprese con un finanziamento in essere (un'impresa ogni 5), con punte che riguardano le costruzioni (38,5%) e il sistema moda (28,6%).

Le tipologie di imprese che riferiscono i migliori rapporti col credito sono le imprese esportatrici, quelle con soci stranieri e quelle attive nei settori della meccanica. All'opposto, quelle che paiono avere le maggiori criticità sono le imprese con soci al femminile, le artigiane e quelle attive nelle costruzioni.

Il primo aspetto del rapporto tra aziende e credito indagato dall'analisi è relativo all'adeguatezza della *quantità del credito offerto*. Al riguardo si segnala un miglioramento della situazione rispetto all'anno passato poiché gli scontenti rispetto a questo parametro passano dal 56,3% al 47,9% mentre coloro che considerano adeguato il parametro crescono dal 37,5% al 43,1%. A fronte del notevole miglioramento va però sottolineato come i soddisfatti siano ancora meno della metà.

Guardando ai *tempi impiegati dagli intermediari per valutare* le richieste di credito pervenute dal mondo delle imprese, invece non si segnala un gran miglioramento delle condizioni rispetto all'anno precedente, essendo confermata la percentuale di coloro che riportano il parametro come

adeguato attorno solo al 40%.

Considerando il giudizio circa il *costo complessivo del finanziamento* (che oltre al tasso applicato incorpora anche tutti gli altri elementi di costo), va messo in luce come solo meno di un terzo (31,3%) delle imprese lo consideri adeguato.

L'andamento dell'opinione delle imprese intervistate in merito alle *garanzie richieste* dagli istituti di credito ricalca, nella sostanza, quanto visto per il costo del finanziamento: l'inversione di tendenza in atto dal secondo semestre 2013 viene confermata.

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 21,5% delle imprese ha utilizzato tale strumento. Il dato, in diminuzione rispetto allo scorso anno quando un'impresa su tre del campione ne aveva fatto ricorso (31,9%), ma superiore a quello regionale (18,6%), mostra una maggiore esigenza di far riferimento a tale strumento, probabilmente dovuta alla maggiore difficoltà delle aziende della provincia ad accedere al credito bancario.

Esaminando invece i dati congiunturali di **Banca d'Italia**, per l'ultimo trimestre del 2014 i prestiti si segnalano ancora in diminuzione.

I finanziamenti subiscono contrazioni sia rispetto al trimestre precedente che allo stesso periodo del 2013. La consistenza al settore privato a fine anno non raggiunge i 6,8 miliardi di euro e i cali più consistenti sono registrati dalle imprese che in generale accelerano l'intensità della caduta, mentre sembra rallentata la contrazione dei prestiti per le famiglie consumatrici.

La contrazione dei prestiti alle imprese è più pesante e lontana dalla media regionale tra le attività manifatturiere, con variazioni negative a due cifre anche per le costruzioni che registrano la percentuale di nuove sofferenze più alta. Alla fine del 2014, la tendenza registrata lo scorso anno che rilevava una minor difficoltà delle piccole imprese nei rapporti con il sistema bancario, inverte nuovamente la rotta, aumenta di importanza; la contrazione risulta comunque essere più contenuta rispetto a quella riferita alle imprese medio grandi. La contrazione dei prestiti a loro riferiti risultava infatti essere la più consistente (-5,9%)

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

	Dicembre 2013	Marzo 2014	Giugno 2014	Settembre 2014	Dicembre 2014 (4)	Valore a fine periodo
Amministrazioni pubbliche	-10,4	-3,1	-8,1	-5,0	-0,4	0
Totale settore PRIVATO	-3,1	-3,5	-3,1	-3,2	-3,6	6.761
Società finanziarie e assicurative	3,7	17,7	3,5	-1,6	0,5	73
Totale IMPRESE	0,0	-4,6	-3,7	-3,9	-5,4	3.903
di cui: <i>Medio grandi</i>	-4,1	-4,9	-4,1	-3,8	-5,9	0
<i>Piccole (2)</i>	-2,6	-3,8	-2,8	-4,1	-4,1	1.211
di cui: <i>Famiglie produttrici (3)</i>	-0,3	-2,5	-1,8	-2,3	-3,4	0
Famiglie consumatrici	-2,6	-2,5	-2,4	-2,4	-2,0	2.726
Totale	-3,5	-3,5	-3,4	-3,3	0,0	7.136

(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.

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 2014 alla luce del successo riscontrato negli anni, sono stati promossi interventi più strettamente legati alla situazione congiunturale.

Si elencano, di seguito, le principali linee di intervento realizzate nel 2014:

- 1) Bando attrazione e sviluppo di nuove attività produttive, co-finanziato con il Comune di Ferrara;
- 2) bando a sostegno di progetti di innovazione presentati dalla associazioni territoriali di categoria;
- 3) bando per lo scouting, l'accompagnamento e la creazione di nuove imprese innovative;
- 4) bando per l'innovazione e sviluppo d'impresa;
- 5) ciclo di seminari denominati "pomeriggi dell'innovazione";
- 6) seminario e spazio dedicato sul sito istituzionale sulle opportunità di EXPO 2015;
- 7) Bando per il sostegno dei Consorzi Fidi;
- 8) 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, pur costituendo al 31 dicembre 2014 ancora un numero significativo, 32.451 unità, risultano in lieve diminuzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente quando ammontavano a 34.759 persone (-6,6%). La maggioranza degli iscritti è ancora costituita da donne, quasi il 54%. Chi è in cerca di lavoro presso i Centri sono soprattutto gli ultra quarantenni che rappresentano il 54,6% del totale, quota in crescita rispetto allo scorso anno. Segue la fascia d'età fra i trentatré e i quaranta (18% del totale), quindi quella dai ventisei ai trentadue (13,9%), infine quella fra i diciotto e i venticinque (4.390 unità, il 13,5%).

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 più difficile. 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 l'area della Provincia con la quota più ridotta (16,9% del totale) rispetto al totale degli iscritti.

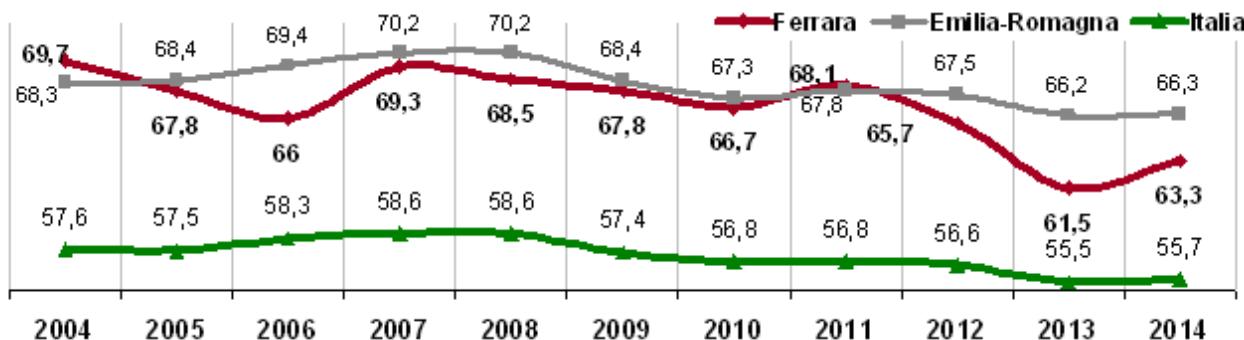
Confrontando i dati di fine anno con quelli dell'anno precedente, si nota che la diminuzione registrata nel complesso, riguarda tutte le classi di età, ma a diminuire sono soprattutto gli extra-comunitari iscritti (-16,6%), così come la componente femminile calata del -9,7%, contro la contrazione -2,8% registrato dai maschi. Dal punto di vista geografico, il numero degli iscritti è diminuito meno che altrove nel Basso ferrarese.

La tendenza di leggero miglioramento rilevata attraverso i dati dei Centri per l'impiego trova conferma con i recenti dati **Istat** delle **forze di lavoro**. Il mercato del lavoro locale registra ancora indicatori a livelli critici, pur mostrando qualche piccolo segnale positivo.

Ricordando che si tratta di dati provenienti da una rilevazione campionaria, non si possono

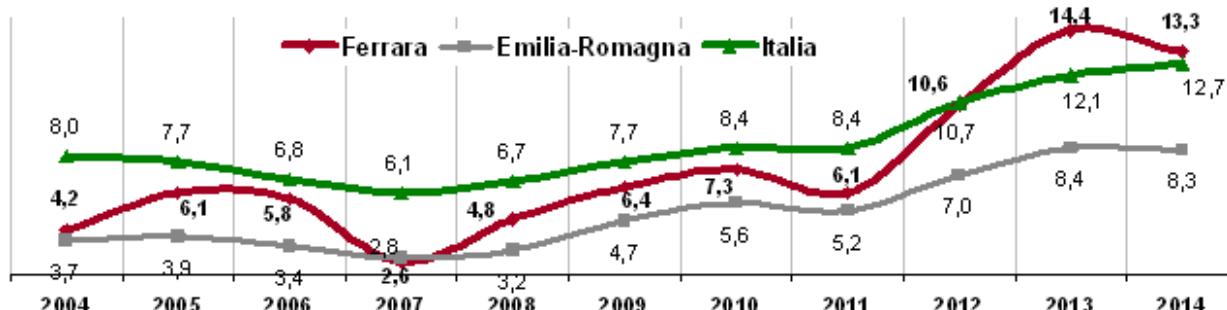
comunque non considerare significativi i trend, trattando i dati assoluti e relativi con la cautela dovuta. Fatta questa premessa, secondo l'indagine Istat i dati medi riferiti agli occupati della provincia nel 2014 sarebbero aumentati di 2mila unità, attestandosi su 142mila persone. Tale lieve recupero è ben lontano da riuscire a compensare la riduzione di 13mila posti registrata dall'Istat l'anno precedente.

Tasso di occupazione – serie storica



Cresce solo la componente maschile, nell'industria quella dipendente e nei servizi quella indipendente che rappresenta una soluzione di autoimpiego in settori come il commercio e la ristorazione. Contemporaneamente nel 2014 il tasso di occupazione cresce di due punti percentuali rispetto allo scorso anno, pur rimanendo inferiore al dato regionale e sempre maggiore all'indicatore nazionale.

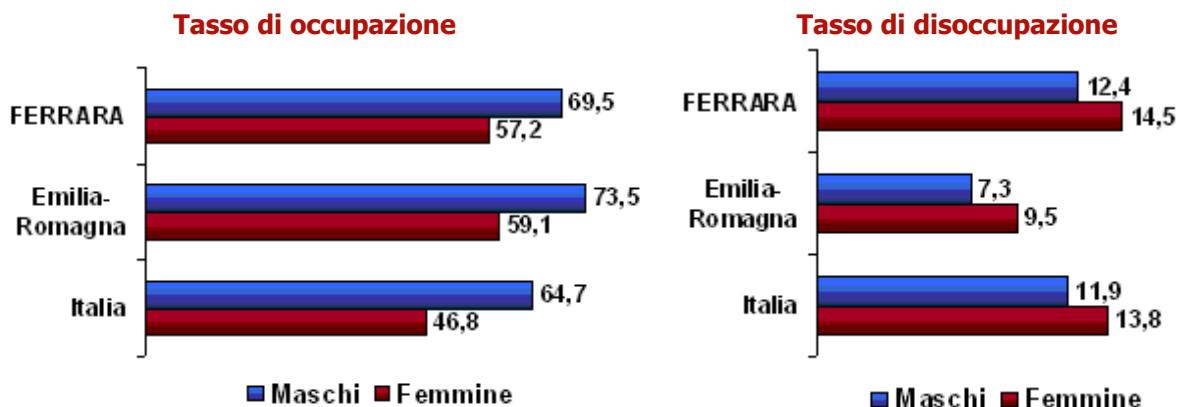
Tasso di disoccupazione – serie storica



L'indagine Istat registra poi un migliaio di disoccupati in meno rispetto al 2013. Complessivamente sono 22mila le persone che cercano lavoro a Ferrara, equamente divise tra maschi e femmine. Il tasso di disoccupazione cala così di un punto percentuale, rimanendo comunque sull'alto livello del 13,3%. Risulta tra i più elevati del Nord Italia, inferiore solo a quello registrato ad Alessandria ed Imperia e maggiore alla media nazionale. Nella graduatoria nazionale decrescente Ferrara si colloca così al 52° posto.

Tenendo presente l'errore campionario che la rilevazione delle forze di lavoro comporta, soprattutto riguardo ai dati provinciali, occorre l'obbligo segnalare che, con la stessa probabilità di errore, il valore di questo indicatore potrebbe variare da un minimo di 11,9% ad un massimo di 15,6%, confermando comunque un livello di criticità del mercato del lavoro locale.

Per quanto riguarda il genere, cresce il tasso di disoccupazione maschile (12,4%), mentre quello femminile (14,5%), pur migliorando perché si riduce di quasi 3 punti percentuali rispetto all'anno precedente, rimane più elevato.



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 espressioni di fenomeni meno difficili da trattare rispetto ai dati riferiti alla disoccupazione di persone espulse dal mondo del lavoro, anche il tasso di disoccupazione giovanile 15-24 anni, a differenza di quanto avviene a livello nazionale, si riduce di circa 3 punti percentuali. Il valore del tasso per il 2014 è pari al 50,1%, uno ogni due ragazzi, rimanendo comunque molto elevato e superiore agli altri ambiti territoriali di riferimento, regione e Italia. A diminuire rispetto al 2013 è l'indicatore riferito alla femmine, ma il livello ancora alto del 58,2%, è allineato a quanto si registra nelle province del Mezzogiorno.

Infine dopo la forte impennata del 2013, la popolazione inattiva tra 15 e 64 anni torna a diminuire, portando il relativo tasso dal 28,0% al 26,8%, avvicinandosi così al minimo storico, raggiunto nel 2013.

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 investimenti legati a nuova occupazione;**
- **sostegno dell'imprenditoria femminile;**
- **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.

Sono stati, inoltre, riproposti, a sostegno dell'imprenditoria femminile una serie di seminari tecnici.

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

Per il 2014 i dati Istat relativi all'export provinciale confermano il buon trend delle vendite all'estero delle imprese ferraresi, già peraltro evidenziato nei primi trimestri dell'anno.

Gli indicatori riferiti al quarto trimestre del 2014 registrano inoltre un ulteriore rafforzamento della tendenza positiva delle vendite all'estero di Ferrara, rispetto a quanto registrato nel terzo.

La crescita è stata trainata in particolare dal buon andamento sul mercato statunitense.

Export FERRARA, Serie storica 1995-2014, dati in milioni di euro costanti



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

Il valore complessivo riferito all'anno ammonta a 2,468 miliardi che in euro correnti rappresenta il più alto export registrato negli ultimi 20 anni, ancora però inferiore al livello del 2007 se si considera la serie storia in termini reali.

Senza considerare l'effetto inflattivo, l'export ferrarese del 2014 è cresciuto in un anno del 9%. Aumenta nella maggior parte delle province della regione, con le uniche eccezioni di Forlì e Ravenna.

Ferrara, con i suoi due miliardi e mezzo, registra la variazione più alta.

Così l'Emilia-Romagna è la regione che nel 2014 ha contribuito maggiormente all'export nazionale. La quota dell'export ferrarese sul totale regionale aumenta rispetto al 2013, ma rimane superiore solo a quella di Rimini.

Anche a livello nazionale Ferrara è tra le province che hanno registrato le variazioni più consistenti, fornendo un contributo importante alla variazione delle esportazioni nazionali.

In controtendenza rispetto alla maggior parte delle altre città della regione, a Ferrara diminuiscono invece le importazioni del -1,4%, ascrivibile soprattutto all'andamento del settore agro-alimentare e al sistema moda. Cresce invece l'import dei prodotti chimici e di quelli metalmeccanici.

Export Al 31 dicembre 2014, valori in milioni di €

Per territorio

PAESE	2014 provvisorio		Var. %	
	import	export	import	export
MONDO	878	2.468	-1,4%	9,0%
EUROPA	739	1.357	0,7%	0,7%
UE 28	715	1.203	1,4%	5,3%
Uem18	582	941	0,3%	6,0%
Extra Ue28	163	1.265	-12,1%	12,8%
<i>Germania</i>	197	371	-13,7%	10,0%
<i>Stati Uniti</i>	20	624	-3,1%	31,6%
Brasile	14	37	-49,3%	21,0%
Russia	2	67	-1,6%	-15,1%
India	4	29	-52,7%	-4,0%
Cina	60	68	21,7%	-1,3%
Sud Africa	1	10	4,1%	8,1%
Paesi BRICS	81	211	-7,9%	-3,1%
Turchia	4	23	-6,0%	-26,6%
Paesi BRICTS	85	233	-7,8%	-6,0%

Per attività economica

	2014		Var. %	
	import	export	import	export
Prodotti agricoli	79	175	-4,3%	1,8%
Prodotti della pesca	10	27	5,2%	18,8%
Prodotti alimentari	75	117	-32,9%	-0,7%
Sistema moda	39	68	-9,9%	-3,5%
Prodotti chimici	267	555	0,9%	9,5%
Gomma e plastica.	33	90	0,4%	-4,2%
Metalli	83	76	1,7%	-16,2%
Apparecchi elettrici	17	56	-20,5%	27,8%
Macchinari	156	417	5,6%	8,5%
Mezzi di trasporto	30	770	8,9%	16,9%
Altri prodotti manif.	78	99	42,8%	21,3%
Altri prodotti	9	17	-15,7%	-14,0%
TOTALE	878	2.468	-1,4%	9,0%

Nel 2014 la crescita è stata trainata dal trend positivo dei mercati dell'America (+31,3%) e, dopo un biennio di contrazioni, dell'Asia (+6,7%). Il mercato americano ha assorbito il 29,5% delle esportazioni ferraresi, quando solo tre anni fa ne rappresentava appena il 12,7%. Per il positivo risultato ottenuto è stato determinante il successo negli Stati Uniti (+31,6%) verso i quali si è indirizzato più di un quarto dell'export ferrarese, costituito soprattutto da prodotti dell'automotive. Al contrario di quanto registrato in regione, è aumentato anche l'export ferrarese verso il Brasile, secondo partner commerciale in America per le aziende ferraresi: verso il paese carioca nel 2014 si sono dirette merci per quasi 37 milioni di euro, più di quanto esportato in Canada (21 milioni). Per la quasi totalità degli stati del continente americano si sono comunque registrati aumenti rispetto allo scorso anno.

Verso l'Asia è andato l'11,1% del totale delle esportazioni ferraresi, ma all'interno del continente gli andamenti registrati non sono stati uniformi. Alle lievi contrazioni rilevate rispetto allo scorso anno nelle vendite in Cina e India, hanno corrisposto diffusi aumenti per merci dirette in altre nazioni asiatiche. Si segnala infatti la forte crescita delle esportazioni verso la Corea del Sud e l'Arabia Saudita il cui rispettivo valore (oltre 37 milioni di euro ciascuna) ha superato l'export diretto in India, diventata quindi quarto paese nella classifica decrescente delle esportazioni in Asia, graduatoria che vede sempre la Cina al primo posto con il 2,7% dell'export provinciale.

È confermata rispetto all'andamento dello scorso anno, la crescita delle esportazioni ferraresi verso l'Africa (+7,3%), dove è indirizzato il 4,1% dell'export ferrarese. Se tra i paesi nord africani si registrano andamenti contrapposti, ai forti cali registrati per Egitto e Tunisia, vengono registrati, nonostante le crisi in atto, incrementi per le vendite dirette in Algeria (primo partner africano nel 2014) e la Libia (che in un anno ha visto passare le vendite da poco meno 3 milioni di euro a quasi 13). Tra le altre nazioni africane, rispetto allo scorso anno, si contano soprattutto segni più, accompagnati anche da variazioni a tre cifre.

Diminuiscono ancora le esportazioni dirette verso l'Oceania, ma l'andamento non condiziona il trend complessivo, rappresentando appena lo 0,3% del totale.

Le vendite sui mercati dell'Europa hanno quasi raggiunto un miliardo e 357 milioni di euro. Rappresentando oltre la metà dell'export complessivo, anche un aumento di appena lo 0,7% risulta determinante. Per l'esattezza sono state pari al 55% del totale, quota in netta riduzione rispetto al 2011, considerati invece gli aumenti di incidenza registrati dall'America e, in misura minore, dall'Africa.

La contenuta crescita dell'export ferrarese in Europa è determinata dalle diminuzioni registrate dalle vendite in Russia, Belgio e Regno Unito.

All'interno dell'Unione Europea che ha assorbito il 50,5% delle esportazioni ferraresi (quota elevata ma inferiore al corrispettivo indicatore riferito alla regione), si sono sentiti gli effetti della ripresa spagnola (+8,5%) e la crescita delle vendite sul mercato polacco (+17,2%).

È risultato soprattutto in aumento il dominante sbocco tedesco (+10,0%) che ha acquisito il 15% delle esportazioni ferraresi. Variazioni a due cifre anche per Paesi Bassi e Austria, mentre più limitato è stato l'incremento sul mercato francese.

La contrazione delle esportazioni ferraresi verso l'area BRICST è ampliamente compensata dagli incrementi registrati dalle altre destinazioni, come la già evidenziata forte crescita della principale destinazione dell'automotive, gli Stati Uniti, dove è diretto ormai più di un quarto dell'export ferrarese, quota superiore di 10 punti percentuali a quella riferita alla Germania e in continuo aumento. Tra i BRICST variazioni positive per l'export solo verso il Brasile, che incide per poco meno dell'1%. Forte la contrazione registrata invece sul mercato turco (-26,6%).

Per le importazioni si registrano cali diffusi tra le provenienze extra UE, mentre sono pressoché confermati gli acquisti ferraresi in Europa.

La recente forte svalutazione del cambio dell'euro rispetto al dollaro apre notevoli possibilità sul mercato statunitense e offre maggiori opportunità sui mercati internazionali extra europei, nonostante il debole andamento delle economie e delle valute di molti paesi emergenti. In ogni caso, considerata la quota ancora rilevante di vendite dirette nell'area euro, l'andamento economico in Europa risulta determinante per il risultato dell'export ferrarese. La ripresa in quest'area appare premessa fondamentale affinché i mercati esteri possano offrire un adeguato stabile sostegno alla crescita.

Per completare l'analisi è però necessario ricordare alcune caratteristiche del sistema produttivo ferrarese che ha 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'84% del proprio import. Rispetto allo stesso periodo dell'anno passato il peso dell'Unione Europea è aumentato, mentre è diminuita l'importanza degli acquisti dall'America, a favore di quelli provenienti dall'Asia.

Passando a considerare i singoli paesi, **il maggior partner commerciale è ancora la Germania (più di un quinto delle importazioni ferraresi provengono da questo paese anche se sono risultate in diminuzione rispetto al 2013)**, seguita da altri due paesi europei Francia e Belgio, e solo da quest'ultima provenienza si registra un valore in aumento. Il primo partner non europeo per importazioni risulta la Cina (quarto in assoluto) con un'importanza che nel tempo sta crescendo. Dalla Polonia importiamo invece più o meno quanto dai Paesi Bassi.

Nel 2014 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, i paesi che hanno registrato aumenti significativi sono l'Irlanda, passata dai 2.360mila euro agli attuali 33.308 (in particolare si è trattato di articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici) e la Spagna, da cui Ferrara ha importato merce per quasi 53 milioni di euro, dieci in più rispetto all'anno precedente. In termini assoluti risulta maggiore l'incremento della Cina da cui acquistiamo soprattutto metalli di base e prodotti in metallo, macchinari e mezzi di trasporto oltre a prodotti chimici.

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 2014, 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 2014:

- 1) Bando Servizi per l'Internazionalizzazione;
- 2) Servizi di ricerca partner all'estero e di consulenza diretta e di orientamento alle imprese;
- 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;
- 7) Progetti di internazionalizzazione;
- 7) Portale Fe-EXPO.

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 commercializzazione pacchetti turistici (incoming);
- 3) Bando animazione Lidi di Comacchio (Ferrara);
- 4) Bando lotta abusivismo commerciale;
- 5) Lezioni di Territorio – seminari formativi e informativi alle imprese in materia di turismo;
- 6) Marchio Ospitalità Tipica, mediante Isnart – società del sistema camerale.
- 7) 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";
- 8) sostegno delle iniziative volte alla promozione del territorio sotto il profilo sia turistico sia economico.

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 2011-2014, 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 €)				
	2011	2012	2013	2014	Var. %
Ferrara	2.385.204	2.391.773	2.263.118	2.467.595	9,0%
Emilia-Romagna	47.960.723	49.479.548	50.797.087	52.966.217	4,3%
Nord-Est	117.654.868	119.042.454	122.041.840	126.370.839	3,5%
Italia	375.903.832	390.182.092	390.232.593	397.996.387	2,0%

	Presenze turistiche (numero)				
	2011	2012	2013	2014	Var. %
Ferrara (*)	5.296.419	5.483.864	4.963.910	4.981.027	0,3%
Ferrara	2.588.657	2.552.759	2.401.526	2.458.177	2,4 %
Emilia-Romagna	38.619.332	37.383.182	36.449.540	n.d.	-2,5% (**)
Italia	386.894.732	380.711.483	376.785.615	n.d.	-1,0% (**)

(*) con Camere, case e appartamenti non iscritti al R.E.C. (**) 2013/2012

	Numero occupati (dati in migliaia)				
	2011	2012	2013	2014	Var. %
Ferrara	156,6	150,6	138,3	142,0	2,7%
Emilia-Romagna	1.934,3	1.927,9	1.904,1	1.911,5	0,4%
Nord-Est	5.006,2	4.999,4	4.915,0	4.947,2	0,7%
Italia	22.598,2	22.567,0	22.19,54	22.279,9	0,4%

	Tasso di occupazione (età 15-64) in %				
	2011	2012	2013	2014	Var.
Ferrara	68,1	65,7	61,5	63,3	1,8%
Emilia-Romagna	67,8	67,5	66,2	66,3	0,1%
Nord-Est	66,2	66,1	64,7	65,0	0,3%
Italia	56,8	56,6	55,5	55,7	0,2%

	Persone in cerca di occupazione (dati in migliaia)				
	2011	2012	2013	2014	Var. %
Ferrara	10,1	17,9	23,3	21,9	-6,0%
Emilia-Romagna	106,8	144,7	173,8	173,3	-0,3%
Nord-Est	261,3	350,5	409,9	411,9	0,5%
Italia	2.061,3	2.691,0	3.068,7	3.236,0	5,5%

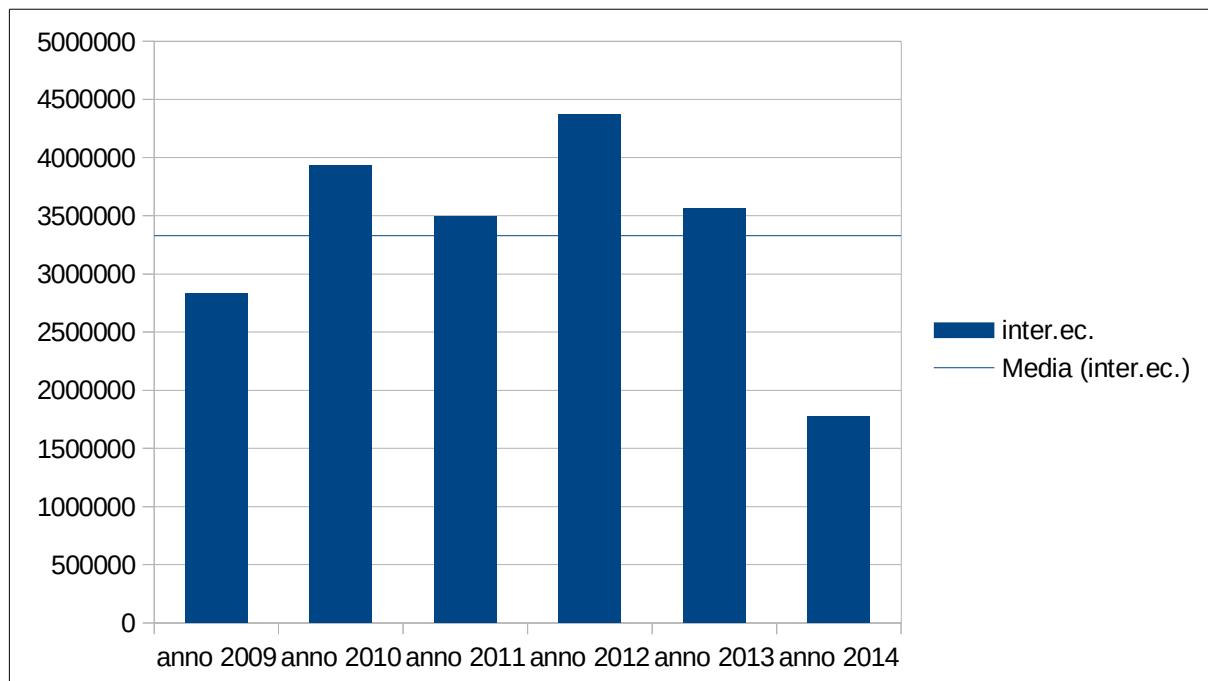
	Tasso di disoccupazione in %				
	2011	2012	2013	2014	Var.
Ferrara	6,1	10,6	14,4	13,3	-1,1%
Emilia-Romagna	5,2	7	8,4	8,3	-0,1%
Nord-Est	5,0	6,6	7,7	7,7	0,0%
Italia	8,4	10,7	12,1	12,7	0,5%

	Tasso di attività (età 15-64) in %				
	2011	2012	2013	2014	Var.
Ferrara	72,6	73,7	72,0	73,2	1,2%
Emilia-Romagna	71,6	72,7	72,4	72,4	0,3%
Nord-Est	69,7	70,8	70,3	70,6	0,3%
Italia	62,1	63,5	63,4	63,9	0,6%

	Variazioni del valore aggiunto a prezzi base (valori concatenati, anno di riferimento 2010)				
	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	Valore 2014
Ferrara	-2,3%	-3,5%	-0,8%	0,5%	7.400.86
Emilia-Romagna	-1,8%	-1,4%	0,2%	1,1%	124.962,54
Italia	-1,9%	-1,8%	-0,4%	0,70%	1.394.306,82

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 2009-2014:

2009	2010	2011	2012	2013	2014
2.830.770	3.930.800	3.493.490	4.374.500	3.565.663	1.771.545,51
Totale complessivo 19.966.768,51 euro					



Dall'esame del grafico si può notare come la media delle risorse destinate dagli Organi camerale alla promozione e al sostegno dell'economia ferrarese si assesti attorno a 3,4 milioni di euro. Il minimo storico è stato raggiunto nel 2014, fortemente influenzato dalle disposizioni contenute all'articolo 28 del D.L. 90/2014 che dapprima stabiliva una riduzione del 50% del diritto annuale dal 2015, poi, solo in sede di conversione Legge 114/2014 la riduzione è stata prevista nella misura del 35%. Pertanto, Il Consiglio camerale, nell'incertezza ha deciso di far proprie le raccomandazioni del Ministero dello Sviluppo Economico, di cui alla nota 117490/2014, laddove invitava le camere di commercio ad una gestione accorta e prudente delle spese ed a una valutazione responsabile in merito alla sostenibilità delle stesse, cercando di garantire la continuità delle attività e delle iniziative in corso ed evitando, in questa fase, di disporre nuove spese ed assumere nuove iniziative non necessarie e urgenti o prioritarie per il sostegno del tessuto economico provinciale, ove le stesse possano incidere sugli esercizi successivi.

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
2014	508.778	3.945.176	165.212	1.035.851	673.990	4.981.027	231.967	560.319
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%
Var.% 2014/2013	6,9%	1,0%	3,5%	-2,1%	6,0%	0,3%	3,1%	-0,4%
	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
2014	331.564	3.598.345	97.467	871.224	429.031	4.469.569	54.398	219.997
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%
Var.% 2014/2013	6,4%	0,6%	0,9%	-4,7%	5,1%	-0,5%	0,8%	-8,2%
	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
2014	136.696	256.824	60.054	135.424	196.750	392.248	149.016	272.834
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%
Var.% 2014/2013	6,8%	5,6%	7,6%	13,4%	7,0%	8,2%	3,5%	5,3%

Si riportano, infine, gli indicatori riguardanti l'incidenza delle imprese attive rispetto a quelle registrate nel Registro delle Imprese, per il periodo 2006/2014, suddivisi per sedi e unità locali:

Imprese attive sulle imprese registrate

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Imprese registrate	38.987	38.773	38.156	37.739	37.749	37.406	37.262	36.763	36.527
Imprese attive	35.114	34.987	35.243	34.731	34.601	34.242	34.008	33.362	32.938
Imprese attive/imprese registrate (%)	90,1%	90,2%	92,4%	92,0%	91,7%	91,5%	91,3%	90,7%	90,2%
Unità locali registrate	45.627	45.536	44.914	44.553	44.678	44.523	44.544	44.078	43.816
Unità locali attive	41.145	41.166	41.614	41.122	41.124	40.966	40.898	40.275	39.827
Unità locali attive/unità locali registrate (%)	90,2%	90,4%	92,7%	92,3%	92,0%	92,0%	91,8%	91,4%	90,9%

L'indicatore rileva un risultato consolidato per le unità locali attorno al **91%**, mentre per le sedi si sta leggermente riducendosi al **90%**. **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 2009-2014, in termini di interventi economici finanziati nello stesso periodo:

AMMONTARE PERIODO 2009 – 2014	
Innovazione e competitività territoriale	10.428.037
Internazionalizzazione e marketing territoriale	6.442.188
Trasparenza e tutela del mercato	436.266
Valorizzazione capitale umano e sociale per l'impresa	1.592.978
Infrastrutture e sviluppo del territorio	87.669
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	497.268
Pubblica amministrazione per le imprese	120.987
Comunicazione	361.377
TOTALE INTERVENTI ECONOMICI 2009-2014	19.966.769
PROVENTI DIRITTO ANNUALE	35.294.588,47
RAPPORTO PERCENTUALE DI RIDISTRIBUZIONE	56,57%

2.2 L'amministrazione

L'amministrazione può essere analizzata considerando 4 dimensioni:

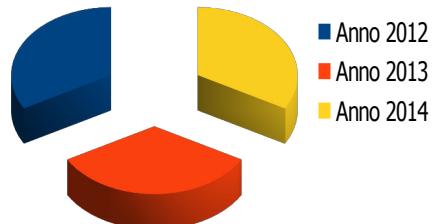
- le risorse umane;
- la struttura organizzativa della Camera di Commercio;
- le risorse finanziarie/economiche
- le infrastrutture e le risorse tecnologiche;

2.2.1 Le risorse umane

Consistenza del personale a tempo indeterminato

Categorie	2012	2013	2014
Segretario G.	1	1	1
dirigenti	1	1	0
D3 g.	3	3	2
D	8	8	8
C	47	47	48
B	4	4	4
TOTALE	64	64	63

Composizione del personale a tempo indeterminato



Suddivisione personale per genere

Ripartizione	2012	2013	2014
Maschi	16	16	15
Femmine	48	48	48
Totale	64	64	63

Suddivisione personale per titolo di studio

Titolo di studio	2012	2013	2014
scuola media dell'obbligo	3	3	2
scuola media superiore	32	32	35
laurea	29	29	26
master	0	0	0
Totale	64	64	

Suddivisione personale per anzianità di servizio

Per anzianità di servizio	2012	2013	2014
0-5	7	7	6
da 6 a 10	5	5	6
da 11 a 15	5	5	3
da 16 a 20	13	13	15
da 21 a 25	18	18	4
da 26 a 30	11	11	23
da 31 a 35	2	2	3
da 36 a 40	3	3	3
oltre 41	0	0	
Totale	64	64	

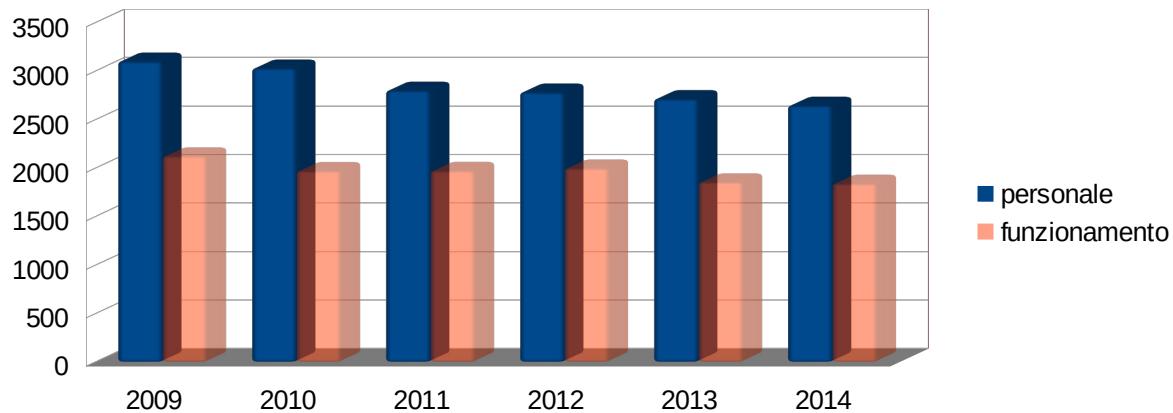
Suddivisione per classi di età

Per classi d'età	2012	2013	2014
30-34	1	1	4
35-39	6	6	4
40-44	12	12	7
45-49	17	17	18
50-54	16	16	17
55-59	11	11	10
60 e oltre	\	1	3
Totale	64	64	63

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 2009-2014, 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	Consuntivo 2014
Personale	3.098.157	3.026.715	2.797.744	2.778.669	2.710.908	2.643.786
Funzionamento	2.120.969	1.968.648	1.970.679	1.995.555	1.853.073	1.838.978
totali	5.219.126	4.995.363	4.768.423	4.774.224	4.563.981	4.482.764

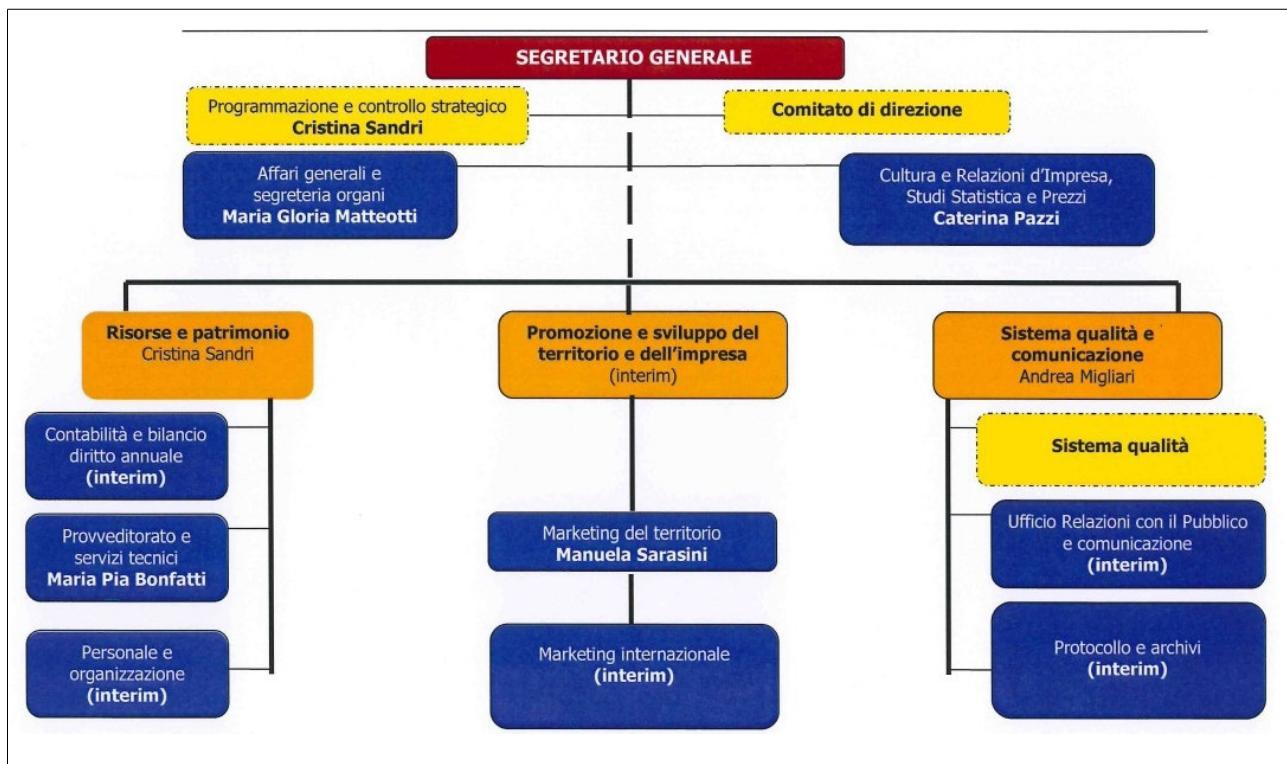


2.2.2 La struttura organizzativa

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

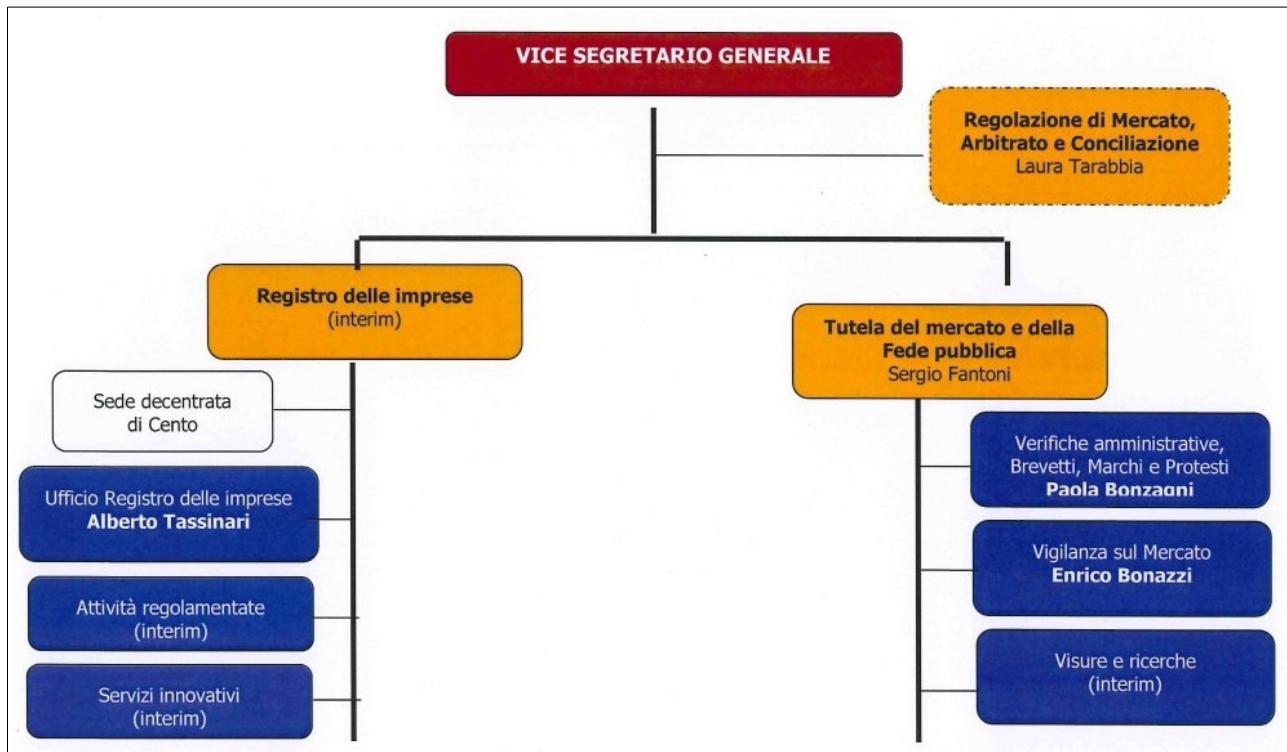


Principali attività e servizi resi nel 2014 da questa Area dirigenziale:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
Programmazione e controllo strategico	Programma pluriennale e Relazione Previsionale e Programmatica	2	ottobre 2014
	Budget direzionale 2014 e aggiornamenti	2	dicembre 2013 e luglio 2014
	Piano triennale della performance 2014-2016 e Relazione sulla performance 2013	2	gennaio 2014 e giugno 2014
	Piano anticorruzione e Relazione sulla attività	2	gennaio 2014 e dicembre 2014
	Programma triennale della trasparenza e aggiornamenti della sezione del sito "Amministrazione trasparente"	vari	gennaio 2014, giugno 2014 e dicembre 2014
	Misurazione della performance e valutazione dirigenza anno 2013	vari	maggio - giugno 2014
	Report realizzati nel 2014 per O.I.V.	6	da aprile a dicembre 2014
Affari Generali e Segreteria Organi	Segreteria riunioni Giunta e Consiglio camerale, relativa verbalizzazione, pubblicazione e notifica	159	nei termini di legge alno on line
	Gestione informatica e amministrativa determinazione del Presidente, del Segretario generale e della dirigenza	318	
Ufficio Relazioni con Il pubblico	rilascio informazioni e prima documentazione	7586 utenti	in tempo reale
	protocollazione in entrata	27622	in tempo reale
Stampa e comunicazione	redazione comunicati stampa e articoli redazionali, aggiornamento sito pubblico	538	nell'anno 2014
	Organizzazione delle manifestazioni "Fedeltà al lavoro" - "Riconoscimenti Viviani" - "Riconoscenza provinciale"	3	marzo, ottobre e novembre 2014
Cultura e Relazioni di impresa, Studi Statistica e prezzi	elaborazione statistica dati provinciali e rilevazione prezzi edili e all'ingrosso	350	nell'anno 2014
	elaborazioni dati congiunturali nell'ambito dei coordinamenti dell'Osservatorio provinciale dell'economia	12	mensile
	Realizzazione Giornata dell'economia	1	maggio 2014
Marketing del territorio, innovazione e qualità	gestione bandi per contributi alle imprese	828	1) ammissione: gg 56 2) liquidazione:

			gg 21
Marketing internazionale	Nuove imprese coinvolte in progetti di promozione del territorio	126	entro 60 gg
	F.I.M. - seminari tematici	14	nel corso 2014
	rilascio documenti per estero	3186	in tempo reale a richiesta utente
Contabilità e bilancio	redazione Preventivo economico, aggiornamento e Bilancio d'esercizio	3	marzo e aprile 2014, luglio 2014 e novembre 2014
	Pagamenti e Incassi	N. 2113 mand. e n. 938 rev.	entro 34 gg il pagamento dei fornitori e 30 gg il pagamento dei contributi alle imprese
	gestione liquidità - Flussi di cassa	n.12	mensili
	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.20949 preventivi richiesti	nell'anno 2014
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 2014 da questa Area dirigenziale:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
Arbitrato e conciliazione	mediazioni gestite	712	1) avvio mediazione: gg 3 2) avvio del procedimento: gg 30 2) conclusione della mediazione gg 49,58
	mediazioni iscritte	709	
	arbitrati	3	tempo conclusione della mediazione 27 gg
Registro delle imprese e attività regolate	lavorazione pratiche di iscrizione, trasformazione, cessazione e altre tipologie di variazioni comunicate	24068	media 1,2 gg
	deposito bilanci	4267	
	certificati	1575	in tempo reale
	visure	8927	in tempo reale
	sanzioni amministrative	241	nei termini di legge
Servizi innovativi	rilascio dispositivi di firma (CNS)	1614	nei termini richiesti
	rilascio tessere di riconoscimento mediatori e agenti	71	
	rilascio carte tachigrafiche	625	
	rilascio tessere Ordine dottori commercialisti, a fronte convenzione	27	
Vigilanza del mercato	verifiche metriche	669	nei termini di legge
	ispezioni metriche	325	nei termini di legge
	strumenti verificati	1745	nei termini di legge
	ispezione verifiche per controllo prodotti	27	nei termini di legge
brevetti, marchi e protesti	pubblicazione protesti	3272	8gg
	rilascio visure	477	in tempo reale
	istanze cancellazione protesti	94	7gg
	pratiche marchi e brevetti	655	nei termini richiesti
	ricerche anteriorità marchi e brevetti	48	2-7gg
	richieste di accesso al servizio "L'Esperto risponde"	13	nei termini richiesti

2.2.3 Le risorse economiche

RISORSE ECONOMICHE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA 2011-2014				
Voci di bilancio	CONSUNTIVO Anno 2011	CONSUNTIVO Anno 2012	CONSUNTIVO Anno 2013	CONSUNTIVO Anno 2014
<u>Gestione corrente:</u>				
Proventi correnti	9.133.408,51	8.944.506,75	9.001.608,40	8.565.293,17
Oneri correnti	8.981.573,82	10.189.151,33	9.615.588,25	7.743.032,56
<i>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</i>	151.834,69	-1.244.644,58	-613.979,85	822.260,61
<u>Gestione finanziaria:</u>				
Proventi finanziari	163.183,75	103.907,78	71.530,31	46.878,59
Oneri finanziari	70.299,27	60.087,30	49.115,69	37.305,79
<i>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</i>	92.884,48	43.820,48	22.414,62	9.572,80
<u>Gestione straordinaria:</u>				
Proventi straordinaria	216.490,36	859.897,20	1.005.107,00	716.272,23
Oneri straordinari	91.839,72	198.095,89	81.750,31	83.256,54
<i>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</i>	124.650,64	661.801,31	923.356,69	633.015,69
<u>Rettifiche dell'attivo:</u>				
Rivalutazione attivo patrimoniale	0	0	0	0
Svalutazione attivo patrimoniale	0	0	1.103,34	8.683,63
<i>RISULTATO RETTIFICHE DELL'ATTIVO</i>	0	0	-1.103,34	-8.683,63
RISULTATO D'ESERCIZIO	369.369,81	-539.022,79	330.688,12	1.456.165,47

PIANO INVESTIMENTI 2011-2014 DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA				
Voci di bilancio	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Immobilizzazioni immateriali	0	0	333,94	178,72
Immobilizzazioni materiali	47.483,36	202.684,62	34.731,94	61.990,11
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	3.316,67	0
TOTALI	47.483,36	202.684,62	38.382,55	62.168,83

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 sulla gestione del documento di approvazione del Bilancio d'esercizio al 31.12.2014, la programmazione 2014 è avvenuta in un momento dominato da una forte incertezza dovuta alle modifiche legislative sulle funzioni, le attività e il finanziamento delle camere di commercio.

Tale situazione di difficoltà congiunturale si è, invece, ripercossa durante l'intero 2014 costringendo questa Amministrazione a:

- approvare un aggiornamento che riducesse a zero il disavanzo previsto originariamente in sede di approvazione del Preventivo economico 2014;

b) far proprie le raccomandazioni del Ministero dello Sviluppo Economico di cui alla nota 117490 del 26 giugno 2014 laddove invita le camere di commercio ad una gestione accorta e prudente delle spese ed a una valutazione responsabile in merito alla sostenibilità delle stesse, cercando di garantire la continuità delle attività e delle iniziative in corso ed evitando, in questa fase, di disporre nuove spese ed assumere nuove iniziative non necessarie e urgenti o prioritarie per il sostegno del tessuto economico provinciale, ove le stesse possano incidere sugli esercizi successivi.

Ciò nonostante, la Camera di Commercio di Ferrara è riuscita a mantenere invariata la propria posizione centrale nella governance locale, svolgendo, con rilevanza ed incisività, il ruolo di catalizzatore di idee e di realizzazione delle iniziative più significative per l'economia provinciale, riuscendo a far cofinanziare, dagli enti locali, bandi in grado di supportare nel modo più adeguato possibile le imprese del territorio.

Le aree di intervento sulle quali più efficacemente si è maggiormente espressa l'azione della Camera di Commercio in questo ruolo di coordinamento e 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;
- **sostegno dello sviluppo economico locale e dell'occupazione**, attraverso il co-finanziamento, con il Comune di Ferrara, di un bando per l'attrazione e lo sviluppo di nuove attività produttive di piccole e medie dimensioni, volte a migliorare la competitività e la diversificazione del tessuto imprenditoriale e produttivo territoriale, nonchè a creare nuova occupazione, diretta e indiretta;
- **il monitoraggio delle principali grandezze economiche**, in una fase congiunturale di profonda incertezza nella quale tanto più importante diventa la capacità di acquisire con estrema tempestività informazioni sulle dinamiche in atto, ruolo svolto con efficacia dall'Osservatorio camerale sull'Economia;
- **la promozione di progetti innovativi a supporto dei settori produttivi**, anche valorizzando la capacità del sistema camerale emiliano-romagnolo di lavorare in sinergia e di attirare risorse, in particolare attraverso lo strumento dell'Accordo di Programma Competitività con la Regione Emilia-Romagna;
- **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 e co-finanziato progetti di promozione turistica del territorio;
- **sostegno dei prodotto 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 2014 ha visto quale protagonista "Il pampapato";
- **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 e ricomposizione 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, orafi, 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 2014); Riconoscimenti Viviani (ottobre 2014) e Riconoscenza Provinciale (novembre 2014);

In questo contesto, si riporta il prospetto riepilogativo degli oneri sostenuti e dei risultati conseguiti nel 2014 per ciascuna delle otto priorità strategiche :

Priorità	Anno 2014		realizzazione per linea di attività % a costi effettivi
	Previsione aggiornata	Costo	
Innovazione per la competitività	1.768.111,00	858.796,75	48,57
Internazionalizzazione e marketing territoriale	838.300,00	661.984,86	78,97
Trasparenza e tutela del mercato	68.200,00	67.825,46	99,45
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	285.140,00	62.294,77	21,85
Infrastrutture e sviluppo del territorio	9.816,00	9.401,00	95,77
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	54.500,00	54.474,95	99,95
Pubblica Amministrazione per le imprese	6.800,00	6.180,25	90,89
Comunicazione	59.133,00	50.587,47	85,55
TOTALI	3.090.000,00	1.771.545,51	57,33

La differenza di euro 1.318.454,49 tra l'importo previsto di euro 3.090.000,00 e l'importo totale dei costi di euro 1.771.545,51 è stata determinata:

a) dalla volontà della Giunta camerale di rinviare al 2015 talune iniziative a seguito della disciplina introdotta dal legislatore a decorrere dal 2015 di riduzione del diritto annuale dovuto dalle imprese, in modo da garantire anche in tale anno un adeguato sostegno all'economia ferrarese. Di tale decisione ne è stata data ampia illustrazione in sede di approvazione del Preventivo economico 2015, il cui programmato disavanzo dovrà essere coperto anche con l'avanzo programmato per il 2014 ed ora accertato in sede di Bilancio d'esercizio. In particolare la Giunta camerale ha deciso di non procedere nel corso del 2014 con oneri per e 580.000,00 destinati alle seguenti iniziative:

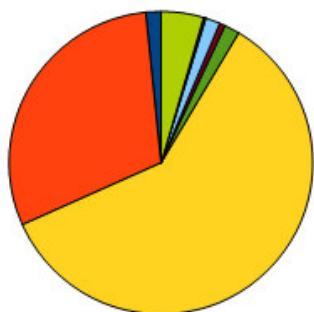
- ➡ per euro 230.000 bando "Occupazione";
- ➡ per euro 200.000 bando "aggregazione reti di impresa";
- ➡ per euro 150.000 bando "partecipazione imprese a fiere nazionali e internazionali";

b) dall'applicazione del principio della "competenza" dei costi da imputare al bilancio per le seguenti iniziative, il cui budget è stato utilizzato nel 2014 ma il costo è relativo al 2015 in quanto le ammissioni a contribuzione avverranno in tale esercizio:

- ➡ per euro 300.000,00 bando "Attrazione investimenti", deliberato dalla Giunta camerale con provvedimento n. 75 del 16 settembre 2014, ma di competenza dell'esercizio economico 2015, in quanto al 31 dicembre 2014 non è stata effettuata alcuna ammissione e la scadenza per la presentazione delle domande è fissata al 30 giugno 2015. Il bando è cofinanziato per euro 175.000 dal Comune di Ferrara. Tale provento, a tutt'oggi non ancora versato, verrà rilevato per competenza nell'esercizio 2015, seguendo lo stesso principio dei costi afferenti.

Il budget 2014 risulta, invece, utilizzato al 100% perché sono state realizzate tutte le iniziative programmate.

LINEE STRATEGICHE 2014



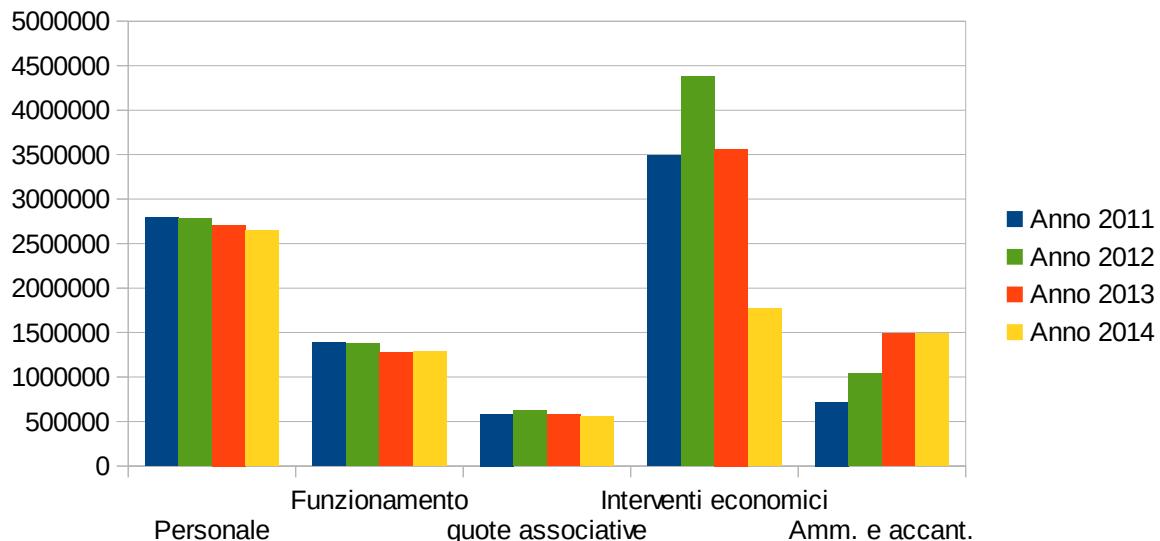
- Trasparenza e tutela del mercato
- Internazionalizzazione e marketing territoriale
- Innovazione per la competitività
- Analisi e conoscenza del sistema economico locale
- P.A. per le imprese
- Comunicazione
- Infrastrutture
- Sostegno all'imprenditorialità

Di seguito si propone l'analisi di dettaglio della composizione dei proventi e degli oneri relativamente al triennio 2011-2014 per la Camera di Commercio di Ferrara.

	Ricavi 2011	Ricavi 2012	Ricavi 2013	Ricavi 2014
Diritto Annuale	6.293.699,07	6.165.854,94	6.642.302,55	6.278.336,71
Diritti di segreteria	1.405.364,04	1.349.862,77	1.365.987,29	1.270.531,53
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.146.290,84	1.149.018,09	816.271,39	744.472,75
Gestione di beni e servizi	288.054,56	279.770,95	178.635,85	266.143
	9.133.408,51	8.944.506,75	9.001.608,40	8.565.293,17

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, una leggera 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 2014 sono ammontate a euro 205.819,07.

	Costi 2011	Costi 2012	Costi 2013	Costi 2014
Personale	2.797.744,32	2.778.668,87	2.710.907,61	2.643.785,63
Funzionamento	1.296.575,10	1.242.988,12	1.079.904,79	1.077.064,11
Versamento riduzioni di Spesa	89.811,08	132.513,72	198.763,25	205.819,07
quote associative	584.292,44	620.054,03	574.410,88	556.095,14
Interventi economici	3.493.487,50	4.374.485,76	3.565.663,34	1.771.545,54
Ammortamenti e accantonamenti	719.663,38	1.040.440,83	1.485.938,38	1.488.723,10
	8.981.573,82	10.189.151,3	9.615.588,25	8.299.127,70



Dal confronto tra i vari anni è possibile notare la sensibile riduzione della quota riguardante gli interventi economici nell'anno 2014, giustificata della strategia programmatica prevista da Giunta e Consiglio, che prevede nell'ottica del percorso di riordino istituzionale avviato dal Governo con l'articolo 28 del D.L. 90/2014, convertito in legge 114/2014, un rinvio all'anno 2015 di una parte di risorse destinate all'emanazione di bandi per contributi a imprese, al fine di aumentare l'importo complessivo da destinare nel 2015 alla promozione economica, anche a causa del taglio del 35% sul diritto annuale previsto per l'anno 2015.

Considerato ciò si osserva che gli interventi economici rappresentano sempre la quota maggiore degli oneri correnti, mentre a conferma del trend, si riduce la quota delle spese di personale.

Lo stato patrimoniale evidenzia un totale immobilizzazioni per il 2014 pari a € 6.944.128,80 a fronte di un importo di € 7.332.618,94 del 2013.

Per quanto riguarda l'attivo circolante si è passati da € 8.493.112,87 del 2013 a € 8.672.490,65 del 2014.

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

	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Immobilizzazioni	47 %	48,9 %	46,3 %	45,5 %
Attivo circolante	53 %	51,1 %	53,6 %	55,5 %

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

	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014
Debiti finanziamento	15,7 %	11,2 %	7,4 %	6,8 %
debiti di funzionamento	54,97 %	56,9 %	58,2 %	47,6 %

Si registra inoltre una buona incidenza del patrimonio netto sul totale passivo (indice di solidità finanziaria 61%).

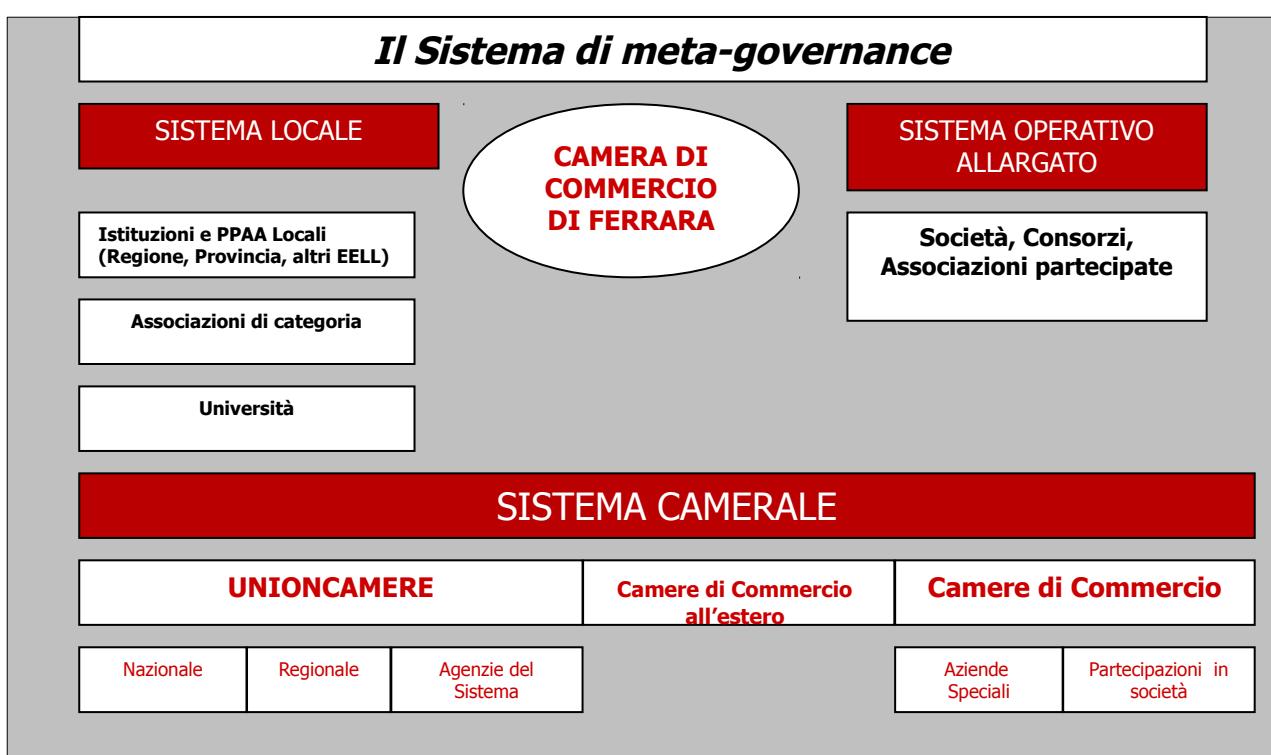
Il margine di struttura che evidenzia l'incidenza delle immobilizzazioni sul patrimonio netto è pari allo 73%.

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 2014, 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, innovazione d'impresa;
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 curriculare 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;
14. Unioncamere-Ministero dello Sviluppo Economico e il Dipartimento per le Pari Opportunità a sostegno dell'Imprenditoria femminile.

La Camera di Commercio ha, inoltre, istituito, nel marzo del 2007, l'Osservatorio dell'economia, che si avvale del prezioso apporto dei componenti di Enti locali, Università di Ferrara, Banca d'Italia, le Casse di Risparmio di Ferrara e di Cento, Unindustria, SIPRO, C.N.A., Confartigianato, Lega delle

Cooperative, Confcooperative, Coopagri, Ascom, Confesercenti, Unione Agricoltori, Coldiretti e C.I.A., in stretta intesa operativa con il Servizio Studi e Statistica dell'Ente camerale e quello di Unioncamere Emilia-Romagna. L'Osservatorio si inserisce in una delle attività di maggior rilievo della Camera di Commercio: **l'informazione economico-statistica.**

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. in liquidazione	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 S.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		
TECNO HOLDING SPA	0,51		
ECOCERVED S. R.L	0,22		
Si.CAMERA S.R.L.	0,05		

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 2014 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 2014;
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 2014 è continuata l'attività del gruppo di audit interno per la realizzazione, nei modi e nei tempi, del Ciclo di gestione della Performance. Risulta, ormai, consolidata l'attività di 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 nove 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).

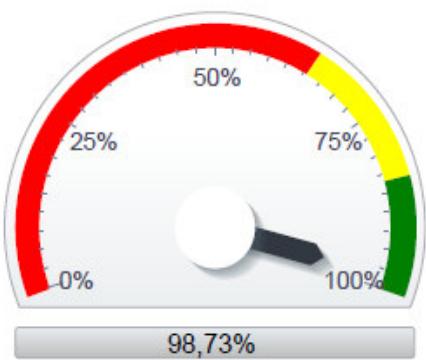
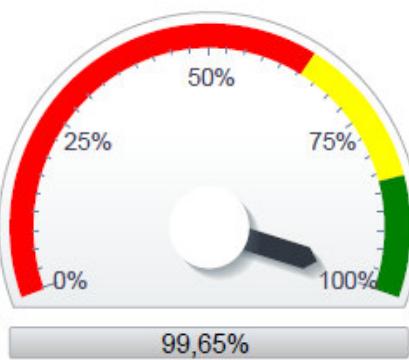
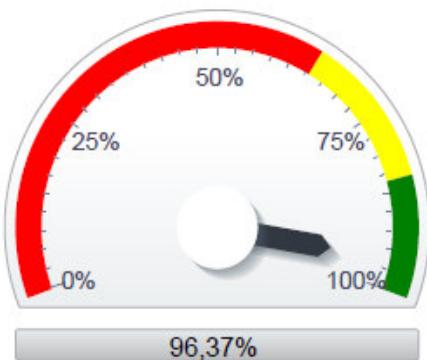
Di seguito il prospetto riassuntivo della parte strategica.

Il cruscotto seguente mostra il raggiungimento delle **3 aree strategiche** individuate dalla Camera di commercio di Ferrara. Esse mostrano come l'attività del 2014 sia stata completata mantenendo altissimi standard nonostante la contingenza economico-finanziaria sia tutt'ora critica.

Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana...

Rafforzare lo stato di salute del sistema...

Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo d...



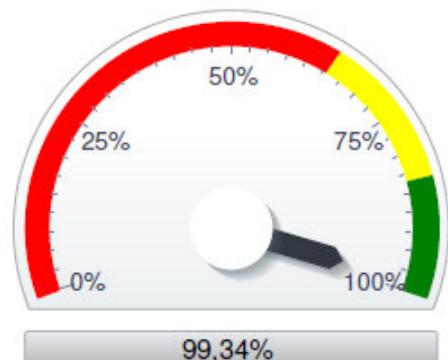
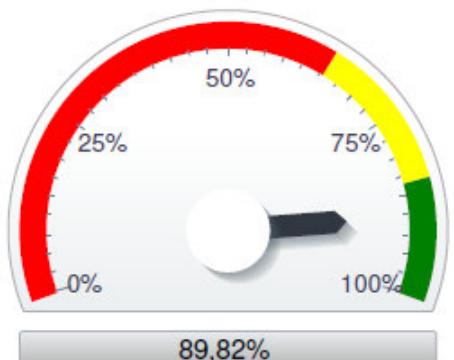
Gli obiettivo strategici mostrano anch'essi un ottimo risultato, mostrando un raggiungimento totale di tutte le priorità fissate nella MISSION strategica camerale.

Da notare come ciascun obiettivo risenta per il 50% del raggiungimento degli indicatori ad esso associati e per il 50% 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.

02.04 Sostenere le imprese nel processo di intern...

02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzio...

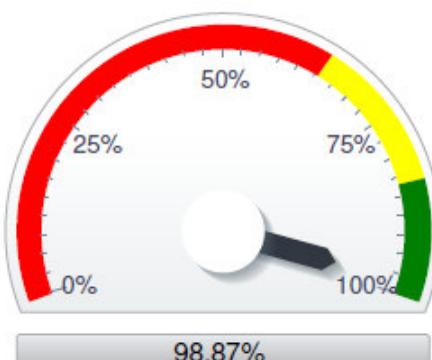
02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la r...



02.07 Proseguire nella semplificazione a favore de...

03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qua...

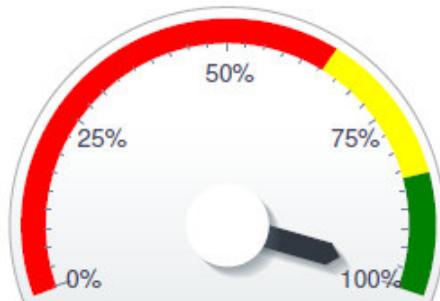
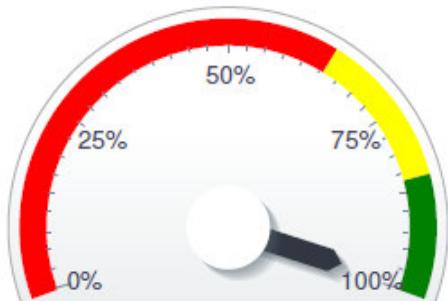
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo s...



03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e...

03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo or...

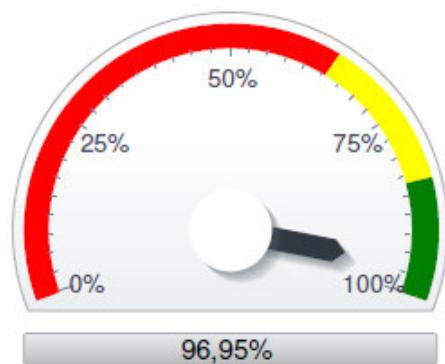
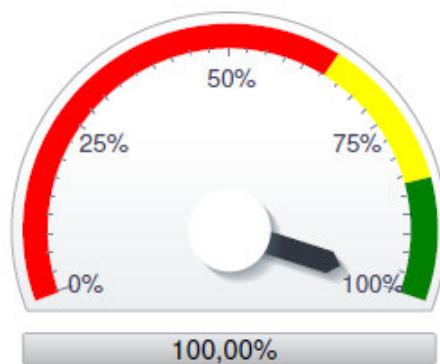
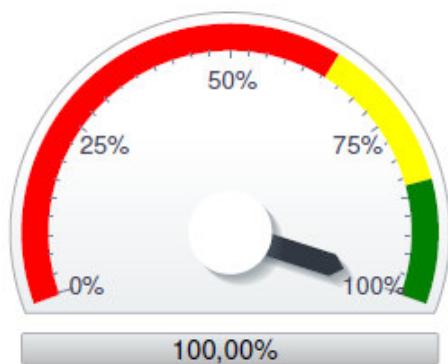
03.07 Supportare i processi di cambiamento e rio...



03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio...

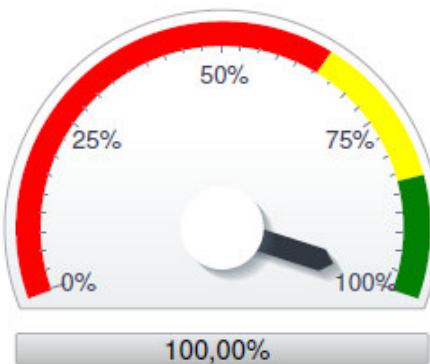
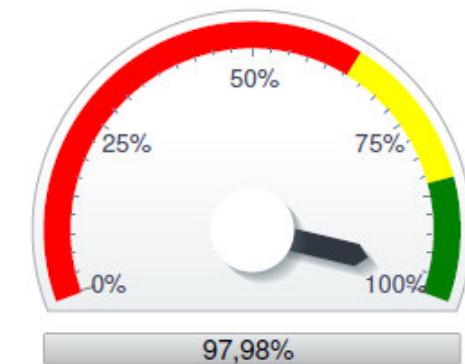
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di inn...

01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziari...



01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella g...

01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul...



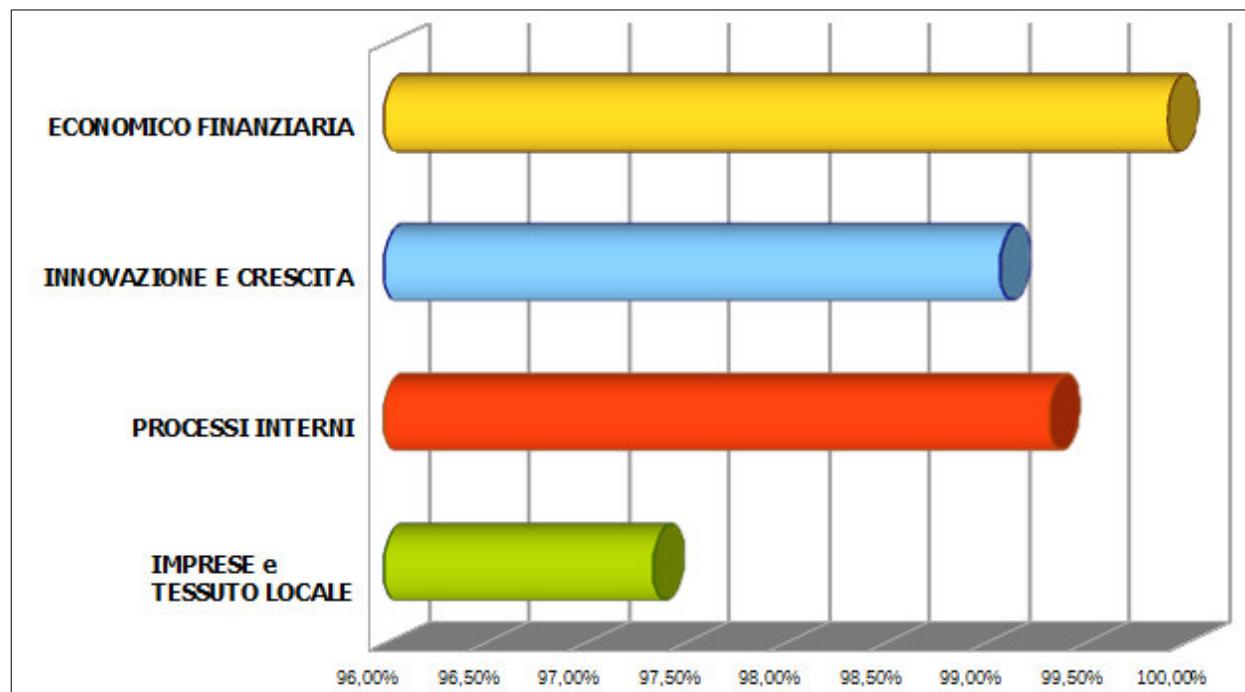
Di seguito è riportata la tabella con il raggiungimento degli obiettivi strategici visualizzati anche attraverso **l'ottica BSC correlata**:

	BSC	Obiettivo Strategico	Performance		
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promo-valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio	89,82%		
	INNOVAZIONE E CRESCITA	02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	99,66%		
	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica	99,34%		
	INNOVAZIONE E CRESCITA	02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi	96,66%		
Rafforzare lo stato di salute del sistema	PROCESSI INTERNI	03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi	98,87%		
	ECONOMICO FINANZIARIA	03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente	99,92%		
	INNOVAZIONE E CRESCITA	03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	100,00%		
	PROCESSI INTERNI	03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione - PIRA	99,10%		
	PROCESSI INTERNI	03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	100,00%		
	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia	100,00%		
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	100,00%		
	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	96,95%		
	IMPRESE e TESSUTO LOCALE	01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	97,98%		
	INNOVAZIONE E CRESCITA	01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre aggiornati	100,00%		

OBIETTIVI STRATEGICI

visione della strategia dell'ente

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



visione della strategia dell'ente in 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 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	<p>L'anno 2014 caratterizzato, come più volte accennato in precedenza, dall'incertezza normativa in materia di stabilità di fonti di finanziamento per le camere di commercio, non ha consentito a questo Ente di utilizzare tutte le risorse economiche disponibili e necessarie per sostenere, attraverso bandi, tale linea di attività. Trattandosi, però, della prima annualità del Piano triennale e di attività degli Organi, insediatori solo nell'aprile 2014, i risultati, comunque, ottenuti evidenziano la correttezza della programmazione e delle linee di intervento individuate. Si tratterà, in futuro, di aggiungere risorse, non appena saranno più certe le normative in materia di riordino del sistema camerale.</p> <p>Il perdurare della crisi economica e il periodo di recessione avrebbe, invece, avuto necessità di un forte incremento delle risorse destinate al finanziamento di bandi a sostegno di quelle imprese che, nonostante la crisi, riescono a trovare spazi nei mercati grazie a prodotti ad alta professionalità e a buon contenuto tecnologico.</p> <p>Come evidenziato nel <i>paragrafo 2.1.3</i>, tali imprese, che peraltro hanno aumentato il loro volume di esportazioni, hanno garantito la tenuta del tessuto imprenditoriale locale, anche in termini valore aggiunto, assieme alle imprese del settore terziario con beni destinati ai consumatori finali.</p> <p>Il target che la Camera si era posta per l'anno 2014, visto lo scenario in cui l'impresa doveva svolgere il proprio business, a cui si aggiungeva la mancata flessione della pressione fiscale, era di riuscire, almeno, a consolidare i risultati ottenuti nel 2013.</p> <p>Il target risulta pienamente raggiunto se, a quanto evidenziato in precedenza, si aggiunge che i valori di ricavo da "diritto annuale" nel 2014 non ha subito flessioni di rilievo.</p>

		<p>Tutto ciò porta a sostenere che le politiche a sostegno delle imprese sono risultate efficace se, fra l'altro si tiene conto di questi ulteriori fattori:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) n. 403 (target 341) 2) 129 progetti innovativi finanziati (89 nel 2013); 3) 7 contratti di rete supportati (6 nel 2013); 4) n. 1219 il numero imprese HITEC alto, come da dichiarazione registro imprese (target 1209)
	<p>2 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale</p>	<p>Il finanziamento ai Coffidi è stato ridotto nel 2014 a 650.000€ in considerazione delle nuove strategie camerale. Nonostante ciò a fronte del contributo sono stati effettuati finanziamenti per un valore di oltre 48,8 milioni. A ciò si aggiunga il Fondo di garanzia aggiuntiva di questa Camera di euro 800.000.</p>

<p>Internazionalizzazione e marketing territoriale</p>	<p>3 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella 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.</p> <p>In tema di <i>marketing territoriale</i> opera da anni SIPRO spa, società pubblica, partecipata dalla Provincia, dagli enti locali, dalla Camera di Commercio di Ferrara, oltre che dai due istituti di credito del territorio. Il 2014 è stato però contrassegnato dalla difficoltà delle aziende ad acquisire nuove aree industriali nel territorio ferrarese. Da tale constatazione, cresce a settembre 2014 la consapevolezza delle istituzioni locali della necessità di intervenire. Nasce quindi la partnership con il Comune di Ferrara per ideare un bando in grado di attrarre investimenti, come puntualmente indicato nella priorità uno. A fine anno sono visibili alcuni movimenti anagrafici e non solo (cantiere) di insediamento di nuovi investimenti, soprattutto a carattere commerciale (per i consumatori finali) e di nuovi servizi (sempre per i consumatori fianli).</p> <p>Tale tendenza è ben specificata al <i>paragrafo 2.1.2 Ferrara e le imprese</i>.</p> <p>In materia di <i>sostegno al turismo</i>, quale fonte indotta di promozione economica del territorio, nel corso del 2014 si è continuato a lavorare in sinergia con la Provincia di Ferrara, nonostante l'incertezza istituzionale in cui versa, sottoscrivendo il consueto Protocollo annuale sul turismo, al fine di coordinare gli interventi sul territorio provinciale. Dal 2014, sono stati inseriti nelle attività di coordinamento anche il Consorzio Visit Ferrara e l'Associazione della Strada dei vini e dei saperi di Ferrara, al fine di ottimizzare le risorse economiche e la programmazione sull'intero territorio.</p> <p>Sono inoltre stati finanziati, oltre a iniziative di promozione enogastronomica per i prodotti DOP e IGP, anche bandi di incoming e animazione dei lidi ferraresi, che hanno prodotto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 193.848 euro di fatturato (224.300 nel 2013), 2) generato 2073 pernottamenti (3202 nel 2013); 3) 6 agenzie 4) 7 calendari (estivi e destagionalizzazione) di eventi di animazione sui lidi (7 anche nel 2013) <p>Nel 2014 si è, altresì, aderito all'iniziativa promossa da Unioncamere nazionale "Eccellenze in digitale" dedicate alle imprese che operano nel settore dell'agroalimentare, con l'obiettivo di contribuire a diffondere la cultura dell'innovazione e favorire la digitalizzazione delle imprese operanti nei settori del Made in Italy. L'iniziativa, avviata nel 2 semestre 2014, ha visto l'adesione di 32 imprese, per le quali è stato sviluppata, dal personale messo a disposizione dalla Camera di commercio di Ferrara, una strategia WEB personalizzata, attraverso la quale le imprese potranno trarre vantaggi e usufruire delle opportunità offerte dalla Rete.</p> <p>I dati riportati al <i>paragrafo 2.1.5</i> premiano l'alaice attività svolta negli anni dalla Camera, dalla Provincia e dagli enti locali. I dati statistici evidenziano, infatti, un aumento degli arrivi del 6% dei turisti, italiani (+6,9%) e stranieri (+3,5%), rispetto al 2013.</p> <p>In aumento, rispetto al 2013, anche le presenze (+8,2%) a Ferrara, sia di italiani (+5,6%) sia di stranieri (+13,4%), mentre le presenze nei Lidi di Comacchio registrano una flessione dello 0,5% rispetto al 2013, da attribuire a una diminuzione della presenza di turisti stranieri (-4,7%), di controtendenza rispetto al 2012/2013.</p>
--	--	--

Analisi e conoscenza del sistema economico locale	4 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	<p>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 predisposti dai servizi camerali. Molto apprezzata risulta la sezione dedicata all'Osservatorio sul credito. Si tratta del rapporto tra imprese e credito dal punto di vista delle imprese.</p> <p>Nel 2014 risultano 46827 accessi alla sezione "Informazioni economiche" del sito istituzionale, di cui 3823 all'Osservatorio trimestrale sull'economia". Sono stati eseguiti, inoltre, n. 4649 download dei files, in materia economica, disponibili.</p> <p>Nel 2014 si è cercato, inoltre, di promuovere con maggiore incisività i servizi offerti dalla Borsa Merci Telematica Italiana. Ferrara, oltre 134 mila tonnellate di merce nel solo 2014 a fronte di un contravalore di più di 30 milioni di euro scambiati tramite la Borsa merci telematica italiana da operatori ferraresi.</p>
---	---	---

Trasparenza e tutela del mercato	5 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	<p>Il 2014 è stato un anno di forte rilancio per le mediazioni, che hanno visto un incremento del +360% rispetto all'anno 2013 nel quale vi era stato il blocco normativo di alcuni tipologie di mediazioni.</p> <p>Nel 2014 sono state attivate n.712 di mediazioni, la cui conclusione è avvenuta in media in 49,5 giorni e n.164 si sono concluse con esiti positivi.</p> <p>Sono stati, inoltre, attivati e conclusi n. 3 arbitrati.</p>
	6 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica	<p>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, ivi compreso il "Consiglio provinciale per l'Immigrazione" presso la Prefettura. Nel 2014 sono state, tra le altre, eseguite ispezioni e verifiche prodotti, congiuntamente al Comando Provinciale della Guardia di Finanza. Sono stati verificati n.806 prodotti, di cui alcuni nell'ambito della convenzione VIMER, sottoscritta con il Ministero dello Sviluppo Economico.</p>

Pubblica amministrazione per le imprese	7 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi	<p>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 2014 si è proseguito in tal senso, ottenendo quale risultato immediato l'afflusso in Camera di un minor numero di utenti, consentendo così:</p> <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.
---	---	---

Internazionalizzazione	8 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promo-valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio	<p>Sono stati riproposti e realizzati nel 2014 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.</p> <p>A sostegno delle imprese che investono nell'internazionalizzazione la Camera ha varato anche iniziative volte a sostenerne lo sviluppo e l'ingegnerizzazione (<i>Temporary Export Manager</i>) e di consulenza specialistica diretta alle imprese (<i>Consulenza specialistica on demand</i>). Nel 2014 si è, inoltre, aderito al fondo di garanzia delle pmi , di cui alla legge 662/96, getsito dal Mediocreddito centrale sezione speciale per l'internazionalizzazione. A ciò si aggiungano i progetti di sistema con desk all'estero e un portale "<i>FEXPO import-export</i>" , quale vetrina internazionale gratuita per le imprese ferraresi, di facile consultazione direttamente dal sito ufficiale della</p>
------------------------	---	---

		<p>Camera di commercio di Ferrara.</p> <p>A corollario delle iniziative, il premio giornalistico internazionale, biennale, sui temi economici del territorio.</p> <p>I risultati ottenuti sono leggibili nell'andamento dell'export provinciale che ha accertato una variazione positiva +9% rispetto al 2013. La crescita dell'export ferrarese risulta trainata dal mercato statunitense.</p>
--	--	---

Comunicazione	9 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi	<p>E' stata realizzata, con risorse interne, l'annuale Customer Satisfaction Index che ha fornito ottimi risultati, consolidando l'apprezzamento degli operatori verso la qualità dei servizi offerti dalla Camera di commercio.</p> <p>A tal fine l'Ente ha sviluppato nel corso del 2014 corsi specialistici interni, rivolti a tutto il personale al fine di accrescerne la professionalità e l'approccio costruttivo verso il "cliente".</p> <p>I risultati ottenuti emergono dall'indagine di customer dei servizi, (riportata in paragrafo successivo), che evidenziano una buona qualità dei servizi percepita dall'utenza.</p>
	10 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia	<p>L'attività di comunicazione della Camera si è assestata, anche nel 2014, a ottimi livelli. Da più parti è riconosciuto all'Ente un ruolo di primo piano su questa linea strategica.</p> <p>Sono state realizzate le solite tre manifestazioni di riconoscenza provinciale a imprenditori, lavoratori e studenti meritevoli.</p>

Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	11 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente	<p>Al fine di garantire un presidio costante sugli indicatori di bilancio, sono stati realizzati report a cadenza mensile (cash flow previsionale), trimestrale (utilizzo e variazione budget) e semestrale (costi/ricavi/investimenti).</p> <p>Tale attività di presidio ha consentito di accettare:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ancora una riduzione dei costi di funzionamento (al netto delle riduzioni versate all'Eario dello Stato); 2) un adeguato andamento della liquidità, nonostante la sensibile diminuzione dei debiti per interventi economici accertati al 31.12.2014; 3) buoni indicatori di tenuta patrimoniale. <p>In tal senso si rinvia al <i>paragrafo 4.2 Analisi indicatori</i>.</p>
	12 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	<p>Nell'anno 2014 non sono emerse criticità da parte del personale. Pertanto si è ritenuto di considerare valida l'indagine di benessere interno realizzata dal CUG, utilizzando il Modello pubblicato da CIVIT-ANAC, integrato con uno più specifico per la realtà di questa Camera di commercio nella quale i risultati non hanno evidenziato particolari criticità. Inoltre le criticità evidenziate che erano emerse nel 2013 sono state tutte completamente risolte.</p> <p>Sono, peraltro, proseguiti i tavoli tecnici realizzati con le RSU di discussioni di varie problematiche di attuale interesse.</p>
	13 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione	<p>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.</p> <p>Sono stati costituiti gruppi di lavoro e di audit 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.</p>
	14 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	<p>Nel Piano della performance 2014-2016 sono stati, inseriti, per la prima volta indicatori di benchmarking. Per tale confronto sono stati scelti e utilizzati alcuni significativi indicatori di Pareto e come cluster di confronto è stato scelto quello regionale, pur nella consapevolezza che per quelli finanziari e patrimoniali il confronto con talune realtà della Regione sarebbe risultato di difficile parametrazione, stante le media dimensioni di questa Camera di commercio.</p> <p>Ciò nonostante, i risultati conseguiti evidenziano come la strategia in materia di interventi economici e la gestione amministrativa dell'Ente evidenzino un'efficacia d'azione, un'efficienza di tempi e un'economia di funzionamento di tutto rispetto rispetto a realtà di più grandi dimensioni.</p> <p>Al riguardo si rinvia al <i>paragrafo 4.2 Analisi indicatori</i>.</p>

2.3.1 Le criticità e le opportunità

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	MISSIONE DPCM 12/12/12	PRIORITA' STRATEGICA CAMERA	OBIETTIVO STRATEGICO 2014-2016	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE	% di mancato raggiung.
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Competitività e sviluppo delle imprese	Innovazione per la competitività	Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	Sostenere processi di innovazione significa disporre di ingente risorse economiche e di alte professionalità da mettere a disposizione delle aziende. La riduzione del diritto annuale ha reso ancor più difficile disegnare strategie anche a breve termine.	Sfruttare il momento di grande visibilità e autorevolezza della Camera di commercio.	Ricerca continua di partnership locali e non al fine di garantire alle imprese il sostegno necessario. Aderire a fondi ed iniziative nazionali e regionali in materia di innovazione. Utilizzare in maniere sempre più significativa le conoscenze e le professionalità dell'Università degli studi di Ferrara.	0%
			Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	Nel 2014, a seguito della ridefinizione delle strategie dell'ente dovute al riordino istituzionale avviato dal governo art.28 del DL90/2014 è stato ridotto il contributo camerale ai Coffidi.	Il difficile momento congiunturale sia economico sia istituzionale rende difficile individuare delle opportunità, se non nel proseguire con l'azione di sostegno contributivo.	Ricerca continua di partnership locali e non al fine di garantire alle imprese il sostegno necessario, anche attraverso fondi di garanzia. Realizzazione di eventi formativi al fine di accrescere la conoscenza degli strumenti e delle opportunità, anche in termini di costo del denaro.	3,05%
	Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)	Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	Le contingenze economico-finanziarie hanno ridotto gli investimenti di molti partner alle iniziative turistico-culturali del territorio. Difficoltà emerse sia nella vendita di aree produttive sia nel numero di pernottamenti dei turisti	Territorio a grande potenzialità e attrattività turistica. Coesione e integrazione degli attori istituzionali e non. Protocolli d'intesa per convergere risorse e programmazione.	individuare nuovi asset e nuove partnership. Probabile necessità di ridurre ancora gli interlocutori e aumentare le sinergie positive.		2,02%
			Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente	Obiettivo strategico completato relativamente all'annualità 2014 consolidato nella realizzazione.	individuare nuove analisi e nuove aree tematiche in grado di supportare scientificamente le imprese nelle loro scelte. Proseguire nella	/

			mettere gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati			divulgazione dei dati per incrementare la conoscenza in campo economico del tessuto economico provinciale.	
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	Regolazione dei mercati	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa	Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	Il nuovo impulso al ricorso alle mediazioni ha richiesto nel 2014 un assestamento dei processi interni di gestione del servizio.	Legislazione favorevole, anche a seguito della recentissima sentenza in ordine alle spese di avvio. Opportunità per le camere di commercio di ritagliarsi un ruolo di immediata visibilità e efficacia, vista la criticità dell'apparato amministrativo della giustizia.	Razionalizzazione delle procedure e dei processi al fine di continuare a garantire professionalità e tempi brevi delle mediazioni, anche in presenza di un incremento nelle richieste. Investire professionalità e risorse nella nuova attività di certificazione dei contratti di lavoro.	0,34%
		Pubblica amministrazione per le imprese	Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica	Nuove tipologie di visite ispettive attivate nel 2014 su nuove convenzioni. Risorse umane limitate rispetto al delicato e importante lavoro da svolgere e difficoltà nella riscossione dei crediti.	Autorevolezza del servizio ispettivo metrico nell'ambito del territorio di competenza, in considerazione della continua richiesta di collaborazione da parte della Guardia di Finanza e di altre istituzioni con compiti ispettivi.	Valutare la possibilità di richiedere il pagamento anticipato delle fatture per verifiche metriche. Valutare una possibile razionalizzazione delle attività, in considerazione dell'esiguo numero di risorse umane preposte.	0,66%
		Internazionalizzazione	Proseguire nella semplificazione e a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi	La complessità delle procedure informatiche e la fluidità della legislazione rende difficile sia per le imprese, sia per l'Ente la semplificazione amministrativa con particolare riferimento alle pratiche del Registro delle imprese e della firma digitale.	La forte spinta innovativa, resa possibile anche grazie al forte impulso di Infocamere, ha ritagliato alle camere di commercio un ruolo di prim'ordine anche in campo informatico, rispetto le altre P.A.	Valutare l'opportunità di organizzare seminari volti a diffondere il sapere informatico, senza porsi in conflitto d'interessi con aziende e associazioni.	3,34%
Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo			Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promozionalizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio	I processi di innovazione richiedono importanti investimenti finanziari, formativi e una chiara visione strategica, resa difficile dal perdurare della congiuntura negativa	Il ruolo centrale della Camera di commercio di Ferrara nella governance locale. Sfruttare il momento positivo, determinato, per Ferrara, dalla crescita dell'export registrata nel 2014.	Rifinanziare i bandi fiere internazionali, favorire iniziative di sviluppo della conoscenza e di risoluzione, in tempi brevi, delle problematiche delle imprese in materia di export (fisco - contrattualistica - dogane - documentazione varia).	10,18 %
Rafforzare lo stato di	Servizi istituzionali	Comunicazione	Promuovere azioni volte a	Procedure complesse.	Sfruttare l'ottimo trend accertato nella	Incrementare i servizi on line.	1,13%

salute del sistema	li e generali delle amministrazioni pubbliche	migliorare la qualità dei servizi		qualità dei servizi percepita dagli operatori economici.	Migliorare la leggibilità delle informazioni sul sito web. Ridurre, ove possibile, i tempi delle procedure.	
		Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia	Obiettivo strategico completato relativamente all'annualità 2014	L'ottimo posizionamento della Camer nella governance locale ha consentito una altrettanto vasta visibilità sulla stampa e sulla tv locale.	Individuare nuove e attuali tematiche in grado di offrire alle imprese spunti e soluzioni di business.	/
		Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente	Obiettivo strategico completato relativamente all'annualità 2014	Forte sensibilità degli Organi sul tema dello "stato di salute" economico, finanziario e patrimoniale.	continuare a porre una attenzione periodica agli indicatori.	0,08%
		Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	Obiettivo strategico completato relativamente all'annualità 2014	Personale motivato sia nel partecipare a sessione formative, anche attraverso relatori interni, sia nel fornire un servizio professionale e tempestivo al cliente.	Valutare di consolidare sessione formative, realizzate con personale interno, capaci di accrescere il senso di appartenenza in quanto rivolte a tutto il personale.	/
		Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione	Numero di adempimenti in crescente e aumento troppo duplicazione di documenti.	Maggiore consapevolezza del ruolo della Camera e minore difficoltà a descrivere programmi e azioni posti in essere a sostegno dell'imprenditoria locale.	Valutare di consolidare sessione formative, realizzate con personale interno, capaci di accrescere il senso di appartenenza e il senso dell'etica pubblica, in quanto rivolte a tutto il personale.	0,9%
		Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	Obiettivo strategico completato relativamente all'annualità 2014, anche se il fattore "dimensione" è determinante nella definizione di talune misure, quali i proventi da diritto annuale e diritti di segreteria.	Gli Organi, il management e il personale camerale è consapevole della necessità di dover procedere a continui cambiamenti. Ciò comporta un approccio sempre positivo e propositivo nelle azioni di razionalizzazione dei costi e di riorganizzazione dei processi. Oneri del personale e di funzionamento in continua riduzione.	Migliorare il presidio di taluni indicatori di processo, rispetto a Camere del cluster regionale. Attenzione al presidio di taluni indicatori di Pareto relativi ai tempi medi dei procedimenti / servizi, sempre con particolare riferimento al cluster regionale.	/

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 2014, la % di raggiungimento dell'obiettivo, l'eventuale differenza tra risultato atteso e raggiunto e le cause degli scostamenti, suddivisi anche per area strategica.

Obiettivo	Indicatore	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo										
02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione (OS26.)	f019 - Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di internazionalizzazione nell'anno.	50%	=	653,00	607,00	92,96%	50,00%	90,60%	50,00%	89,05% 89,82%
	f020 - Incremento delle unità locali presenti sul territorio di imprese con sede all'estero	50%	>=	34,00	30,00	88,24%				
02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle (OS23.)	f011 - numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno / media del triennio precedente	50%	>=	57,00%	362,94%	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%	99,32% 99,66%
	f013 - numero esiti positivi delle mediations effettuate dalla Camera di Commercio	50%	>=	93,00	164,00	100,00%				
02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione (OS24.)	f014 - Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	50%	>=	662,00	669,00	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%	98,68% 99,34%
	f015 - Variazione degli strumenti metrici verificati dalla Camera nell'anno	50%	>=	12,00%	14,70%	100,00%				
02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese (OS25.)	f016 - Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	50%	>=	25.550,00	23.905,00	93,56%	50,00%	95,41%	50,00%	97,91% 96,66%
	f017 - PARETO - Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line rispetto agli utenti fisici degli sportelli camerali	50%	>=	22,00%	21,39%	97,25%				

Rafforzare lo stato di salute del sistema
99,65%

03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei se (OS27.)	Indicatore	=				50,00%	100,00%	50,00%	97,75%	98,87%
	f035 - Incidenza degli oneri di funzionamento del totale degli oneri correnti	50%	>=	20,00%	21,09%	100,00%				
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di (OS28.)	f021 - Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	50%	>=	4,00	5,00	100,00%				
	f022 - Indice di rigidità dell'anno	50%	<=	58,00%	52,34%	100,00%				
03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualit (OS29.)	f023 - Indice di liquidità dell'anno	50%	>=	164,00%	297,31%	100,00%				
	Indicatore	=				50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativ (OS30.)	f024 - Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione preprogrammati	50%	>=	87,00%	96,83%	100,00%				
	f026 - People Satisfaction Index	50%	>=	4,00	5,00	100,00%				
03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazion (OS31.)	Indicatore	=				50,00%	100,00%	50,00%	98,21%	99,10%
	f027 - Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza (PIRA)	50%	=	100,00	100,00	100,00%				
	f028 - Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti (PIRA)	50%	=	100,00	100,00	100,00%				
03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle att (OS32.)	f029 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	33%	<=	2,00	2,00	100,00%				
	f030 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	33%	<=	2,00	2,00	100,00%				
	f031 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	33%	<=	2,00	2,00	100,00%				

Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori
98,73%

01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione te (OS19.)	Indicatore	=				50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	50%	>=	341,00	403,00	100,00%				
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e pat (OS20.)	f002 - numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	50%	>=	1.209,00	1.219,00	100,00%				
	f005 - numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno	50%	>=	218,00	828,00	100,00%				
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance i (OS21.)	f006 - flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	50%	>=	26,70	48.833.239,00	100,00%				
	f007 - numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno	50%	>=	# ##	4.981.692,00	100,00%				
01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema ec (OS22.)	f008 - unità locali di imprese con sede in altre province	50%	>=	3.027,00	2.984,00	98,58%				
	f009 - numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativa al sistema economico locale	50%	>=	39,00	39,00	100,00%				
	f010 - Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia	50%	>=	5,00	5,00	100,00%				

Come si può vedere dalla tabella appena riportata, le criticità maggiori sono legate allo scenario economico locale, che ancora risente dell'attuale difficile congiuntura economica (numero di unità locali attive di imprese estere o con sede in altre province) e della ridefinizione delle strategie dell'ente dovute al riordino istituzionale avviato dal governo, che comprende anche la riduzione del diritto annuale (art.28 del DL90/2014). Quest'ultimo dato, in particolare ha avviato processi di revisione dei contributi concessi alle imprese, individuando le aree prioritarie di intervento sulle quali concentrare le risorse disponibili nel 2014 e rinviarne altre al 2015 al fine di garantire la continuità del sostegno alle imprese da parte di questa Camera di commercio.

Si procede, in questo paragrafo, a riportare per ogni obiettivo strategico le azioni intraprese ed i progetti realizzati nell'anno 2014, completi di indicazioni relative alle risorse economiche previste e utilizzate, di indicatori di output e di qualità.

Area Strategica di sistema: Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2014 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2014	Percentuale raggiunta
Innovazione per la competitività	1	Imprese e tessuto economico locale	01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	100% - 100% da indicatori - 100% da obiettivi operativi sottostanti	20	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della camera di commercio nell'anno "n"	+0%	n.341	n.403	100%
						numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	+0%	n.1209	1219	100%
	2		01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	96,95% - 100% da indicatori - 93,89% da obiettivi operativi sottostanti	10	Sviluppo Temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno "n"	+2%	n.213	n. 828	100%
						flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	+0%	n. 26,7 mil	n.48,83 mil.	100%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				30	IMPORTO COMPLESSIVO € 930.492,52					

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori		
			output	qualità	
1	Bando scouting imprese innovative	€280.492,52	n. 133 ammissioni; n.14 tirocini formativi attivati; n. 129 progetti innovativi finanziati; n. 7 contratti di rete finanziati; n. 20 gg pagamento contributi; n. 1231 imprese coinvolte n. 46 nuove imprese guidate da ragazzi e ragazze con meno di 35 anni	Risultati Customer sui Bandi: - 30,3% - OTTIMO - 45,45% - BUONO - 6,06% - DISCRETO Risultati Customer sui Bandi legati all'imprenditorialità femminile: - 28,9% - OTTIMO - 40% - BUONO - 2,2% - DISCRETO	
2	Bando attrazione investimenti				
3	work shop: start up innovative				
4	Bando eccellenze in digitale				
5	Bando nuove imprese femminili				
6	Seminari imprese femminili				
7	Alternanza Scuola lavoro: progetto genesi e organizzazione tirocini formativi				
8	Osservatorio innovazione ed aiuti di stato, con Unione Regionale				
9	Bando innovazione associazioni di categoria				
1a	Contributi ai consorzi fidi	€650.000,00	investimenti generati dai Confidi per € 48,8 milioni con il contributo CCIAA		
2a	Fondo di garanzia aggiuntiva credito PMI	Mantenuti sul conto a garanzia euro 466.002,21 sino all'estinzione delle garanzie , le ultime previste al 31 dicembre 2015.			

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2014 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2014	Percentuale raggiunta							
Marketing territoriale	2	Imprese e tessuto economico locale	01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	97,98% - 99,29% da indicatori - 96,67% da obiettivi operativi sottostanti	10	numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno "n" rispetto allo stato	+2%	n.618.765	4.981.692	100%							
						unità locali di imprese con sede in altre province	+0%	n. 140	n. 2.984	98,58%							
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				10	IMPORTO COMPLESSIVO € 538.390,74												
n.	Azione/Progetto				Risorse economiche utilizzate € 538.390,74	Indicatori											
						output		qualità									
	1	Bando progetto animazioni Lidi ferraresi				n. 30 imprese ammesse a contributo; n. 10 marchi Ospitalità Italiana;		Risultati Customer sui Bandi: - 30,3% - OTTIMO - 45,45% - BUONO - 6,06% - DISCRETO									
	2	Bando incoming "pacchetti turistici"															
	3	Contributi per organizzazione di manifestazioni a sostegno e sviluppo del turismo e per la commercializzazione dei prodotti tipici															
	4	Tutoring al Consorzio Visit Ferrara															
	5	Marchio di qualità alberghi, ristoranti e campeggi															
	6	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)															
	7	Sostegno A.P.T. Servizi Emilia-Romagna															
	8	Conclusione procedimenti IGP per il prodotto "Salama da sugo"															

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2014 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2014	Percentuale raggiunta		
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	4	Innovazione e crescita	01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando qualitativamente gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati	100% - 100% da indicatori - 100% da obiettivi operativi sottostanti	5	numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale	+5%	n.37	n.39	100%		
						Grado di soddisfazione (CSI) dei servizi dell'ente	5	5	5	100%		
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				5	IMPORTO COMPLESSIVO € 54.474,95							
n.	Azione/Progetto				Risorse economiche utilizzate	Indicatori						
						output		qualità				
	1	Pubblicazione di documenti e studi statistici con periodicità trimestrale				€ 25.691,00		Risultati Customer legata ai servizi dell'ufficio statistica: - 72,72% - OTTIMO - 27,28% - 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)											

Area Strategica di sistema: Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2014 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2014	Percentuale raggiunta
Trasparenza e tutela del mercato	3	Innovazione e crescita	02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	99,66% - 100% da indicatori - 99,32% da obiettivi operativi sottostanti	5	Sviluppo Temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")	+10%	52%	+362,94%	100%
		Variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	+10%	n. 85		n.164	100%			
	4	Imprese e tessuto economico locale	02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione e la trasparenza del mercato anche attraverso azioni di vigilanza e tutela della fede pubblica	99,34% - 100% da indicatori - 98,68% da obiettivi operativi sottostanti	5	Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio all'anno "n"	+5%	n.631	n.669	100%
		Variazione percentuale degli "utente metrico" (strumenti metrici)	+0%	n.265		n.302	100%			
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				20	IMPORTO COMPLESSIVO € 67.825,46					

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Gestione servizio di mediazione/conciliazione	€ 40.109,73	n. 712 conciliazioni; n. 3 Arbitrati	Risultati Customer sugli arbitrati: - 100% - OTTIMO
2	Giornata formativa sull'arbitrato			
1a	Organizzazione iniziative e attività sulla lotta all'abusivismo commerciale e alla contraffazione	€ 14.638,00	n. 2 campagne di sensibilizzazione	
2a	Gestione attività di vigilanza sui prodotti	€ 13.077,73	n. 669 ispezioni/verifiche; n. 806 prodotti verificati; 15% strumenti verificati	Risultati Customer sulle verifiche metriche: - 72,41% - OTTIMO - 25,86% - BUONO

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2014 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2014	Percentuale raggiunta
P.A. per le imprese	5	Innovazione e crescita	02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagraficocertificativi	99,66% - 95,41% da indicatori - 97,91% da obiettivi operativi sottostanti	10	Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line	+10%	n.25.000	n.23.905	93,56%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				20	IMPORTO COMPLESSIVO € 00					
n.	Azione/Progetto				Risorse economiche utilizzate	Indicatori				
						output	qualità			
1	Manutenzione e implementazione evolutiva dell'infrastruttura informatica dell'Ente				€ 6.180,25	n. 9 convenzioni attivate per la manutenzione dei siti di camere di commercio e unione regionale.	Risultati Customer sul sito: 47,93% - OTTIMO			
2	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 su: Registro Imprese. : 60,22% -OTTIMO Servizi Innovativi: 78,57% -OTTIMO			

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2014 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2014	Percentuale raggiunta
Internazionalizzazione	5	Imprese e tessuto economico locale	02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promo-valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio	89,82% - 90,60% da indicatori - 89,05% da obiettivi operativi sottostanti	5	Sviluppo del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n" Numero di utenti che utilizzano i servizi online	+0%	n.653	607	92,96%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				5	IMPORTO COMPLESSIVO € 123.594,12					
n.	Azione/Progetto				Risorse economiche utilizzate	Indicatori				
						output	qualità			
1	Organizzazione ciclo di seminari sull'internazionalizzazione F.I.M. -				€123.594,12	n.8 fiere internazionali e nazionali; n. 4 missioni economiche; n. 10 incontri di affare con delegazioni di buyers esterri con n. 161 imprese partecipanti n. 183 servizi di assistenza specializzata n. 26 paesi target n. 14 seminari tecnici FIM	Risultati Customer sugli eventi in materia di EXPORT: - 30,3% - OTTIMO - 48% - BUONO - 7% - DISCRETO			
2	Servizio di consulenza alle imprese Desk mercato Cinese, Algeria, Tunisia, Egitto, Emirati Arabi, India e Turchia, Vietnam, Golfo Persico, servizio su Info e Export alle imprese e servizio News Mercati									
3	Progetti di sistema e Ciao Impresa									
4	Progetto Australia									
5	Vinitaly Verona - Deliziando e Remtech Ferrara: partecipazione imprese ferraresi									
6	Bando progetti internazionalizzazione con associazioni di categoria									
7	Bando servizi all'internazionalizzazione									

Area Strategica di sistema: Rafforzare lo stato di salute del sistema

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2014 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2014	Percentuale raggiunta
Comunicazione	6	Processi Interni	03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi	98,87% - 100% da indicatori - 97,75% da obiettivi operativi sottostanti	10	Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti	+0%	20%	+21,09%	100%
						Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	mantenimento	4	5	100%
	7	Imprese e tessuto economico locale	03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia	99,75% - 99,35% da indicatori - 100% da obiettivi operativi sottostanti	5	Numeri medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"	mantenimento	10	12	100%
						Stock d'impres al 31.12	mantenimento	n.44.549	n.43.872	98,48%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				15	IMPORTO COMPLESSIVO € 50.587,47					

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Organizzazione e gestione di iniziative camerali consolidate (Riconoscenza Provinciale, Fedeltà al lavoro, Premio Viviani)	€ 50.587,47	n.3 manifestazioni	Risultati Customer legata alla Comunicazione della Camera: - 65% - OTTIMO - 21,7% - BUONO - 6,7% - DISCRETO
2	Organizzazione Indagine di customer		n. 99 domande a imprese, studi e utenti vari della provincia	
1a	Costi interni finalizzati alla gestione della comunicazione interna ed esterna		n.7586 utenti sportello URP; n. 325 comunicati stampa e articoli redazionali; n. 17 conferenze stampa;	

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2014 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2014	Percentuale raggiunta
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	7	Economico finanziaria	03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente	99,92% - 100% da indicatori - 99,83% da obiettivi operativi sottostanti	5	Indice di Rigidità anno "n"	mantenimento	<58%	52,34%	100%
						Indice di liquidità anno "n"	mantenimento	164%	297%	100%
	8	Innovazione e crescita	03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	100% - 100% da indicatori - 100% da obiettivi operativi sottostanti	2	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	+5%	83%	96,83%	100%
						People Satisfaction	4	4	5	100%

	Processi Interni	03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione	99,10% - 100% da indicatori - 98,21% da obiettivi operativi sottostanti	5	Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza	FATTO	N.R.	FATTO	100%
					Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti	ON	ON	ON	100%
	Processi Interni	03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	100% - 100% da indicatori - 100% da obiettivi operativi sottostanti	3	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	mantenimento	2	2	100%
					Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	mantenimento	2	2	100%
					Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	mantenimento	2	2	100%

PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA

15

IMPORTO COMPLESSIVO € 0,00

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori		Risultati People Satisfaction interna: - 36,8% - OTTIMO - 52% - BUONO
			output	qualità	
1	attività di presidio degli indicatori, con particolare riferimento alla liquidità ed ai costi razionalizzabili-	solo risorse umane interne	n. 12 report mensili per la liquidità; n. 12 di controllo e variazione budget; n. 2 analisi costi		
1a	Formazione del personale	€ 13.812,00	92% grado di partecipazione del personale rispetto al PAF Analisi del grado di soddisfazione per ogni corso realizzato interno ed esterno		
1b	Costi interni finalizzati alla implementazione delle attività e del software per la gestione del Ciclo della Performance	solo risorse umane interne	n. 42 report realizzati per Performance, trasparenza e anticorruzione; valutazione gestione e personale. n. 11 incontri interni; n. 37 processi produttivi analizzati, oltre ai sottoprocessi. ricalcificazione bilancio d'esercizio 2013 per processi		
1c	attività di controllo e confronto indicatori Pareto.	solo risorse umane interne	n. 3 report		

3.3 Obiettivi operativi

In questa sezione sono riportati, per il solo anno 2014, 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 28 gennaio 2014 ha aggiornato per l'anno 2014 il Piano triennale della Performance 2014-2016, assegnando alla dirigenza gli obiettivi relativi al 2014. Successivamente con determinazione del

Segretario Generale n. 44 del 5 febbraio 2014 sono stati assegnati gli obiettivi 2014 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 2014, 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 2014, 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 individuali è pari a 40, in quanto ulteriori 30 punti di peso sono stati attribuiti agli obiettivi di tipo organizzativo.

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

AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

DIRIGENTE : DOTT. GIANNATTASIO **OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO INDIVIDUALE**

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Sviluppare progetti di supporto all'analisi finanziaria delle imprese e ai rapporti con il sistema creditizio	3%	1° indicatore	>= 34,56	63,35%
		3%	2° indicatore	>= 1	100%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		17%	% ponderata		87,78%
2	Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese anche attraverso il sistema dei Consorzi Fidi	3%	1° indicatore	>= 100	100%
		3%	2° indicatore	>= 27,23	100%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		17%	% ponderata		100%
3	Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti	3%	1° indicatore	<= 20	100%
		3%	2° indicatore	>= 4	100%
		3%	3° indicatore	>= 95	100%
		17%	% ponderata		100%
4	Consolidare le procedure di presidio del cash flow, con proiezioni a livello trimestrale	3%	1° indicatore	<= 0	100%
		3%	2° indicatore	SI	100%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		17%	% ponderata		100%
5	Promuovere la cultura della legalità, attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di codice di comportamento, sanzioni disciplinari e trasparenza	3%	1° indicatore	<= 31/12/2014	100%
		3%	2° indicatore	>= 90	100%
		3%	3° indicatore	>= 2	100%
		16%	% ponderata		100%

6	Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	<= 31/12/2014	100%
		3%	3° indicatore	SI	100%
		16%	% ponderata		100%

Totale complessivo dei Pesi del totale degli obiettivi operativi del dirigente – 40%

AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

DIRIGENTE DOTT.SA CASSANI

OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO INDIVIDUALE

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Favorire il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso l'uso del SUAP telematico	3%	1° indicatore	>= 2	100%
		3%	2° indicatore	>= 5	100%
		3%	3° indicatore	<= 31/05/2014	100%
		9%	% ponderata		100%
2	Migliorare la diffusione e l'omogenizzazione delle procedure connesse agli adempimenti del registro delle imprese	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	<= 5	100%
		3%	3° indicatore	>= 0,41	100%
		9%	% ponderata		100%
3	Promuovere l'utilizzo del servizio di accesso alle informazioni, dati e provvedimenti giudiziari da parte delle imprese anche attraverso la creazione di sinergie con il Tribunale di Ferrara	3%	1° indicatore	<= 31/12/2014	100%
		3%	2° indicatore	>= 4	100%
		3%	3° indicatore	>= 2	100%
		9%	% ponderata		100%
4	Promuovere la cultura della legalità anche attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione	3%	1° indicatore	>= 2	100%
		3%	2° indicatore	>= 90	100%
		3%	3° indicatore	<= 30/06/2014	100%
		9%	% ponderata		100%
5	Proseguire delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di anticorruzione	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	>= 50	100%
		3%	3° indicatore	>= 100	87,5%
		9%	% ponderata		95,83%
6	Integrazione dei processi di redazione del Piano anticorruzione con i piani Trasparenza e Performance	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	SI	100%
		3%	3° indicatore	<= 31/12/2014	100%
		9%	% ponderata		100%

Totale complessivo dei Pesi 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 INDIVIDUALE

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e di liquidità di bilancio	3%	1° indicatore	<= 1.570.472,23	96,01%
		3%	2° indicatore	>= 2	100%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		9%	% ponderata		98,67%
2	Consolidare le attività volte al monitoraggio sull'applicazione degli istituti contrattuali, anche attraverso l'applicazione di tavoli tecnici con le RSU internet	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	>= 2	100%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		9%	% ponderata		100%
3	Revisione del Regolamento relativo ai sensi art.53 Dlgs 165/2001	3%	1° indicatore	<= 0	100%
		3%	2° indicatore	<= 30/09/2014	83,7%
		3%	3° indicatore	SI	100%
		9%	% ponderata		94,57%
4	Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano Trasparenza e Anticorruzione	3%	1° indicatore	SI	100%
		3%	2° indicatore	>= 4	100%
		3%	3° indicatore	>= 3	100%
		9%	% ponderata		100%
5	Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	3%	1° indicatore	<= 2	100%
		3%	2° indicatore	<= 8,97	100%
		3%	3° indicatore	<= 17.594	100%
		9%	% ponderata		100%

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 INDIVIDUALE

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Creazione di percorsi di accompagnamento per le imprese per la condivisione dei tavoli EXPO e degli avvisi di manifestazione di interesse	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	<= 31/10/2014	72,13%
		3%	3° indicatore	>= 1	100%
		9%	% ponderata		90,71%
2	Revisione del sistema di gestione e fruizione delle sale camerali rivolte all'utenza esterna	3%	1° indicatore	>= 30	100%
		3%	2° indicatore	>= 5	100%
		3%	3° indicatore	SI	100%
		9%	% ponderata		100%
3	Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	3%	1° indicatore	<= 2	100%
		3%	2° indicatore	<= 5,59	100%
		3%	3° indicatore	<= 31.627,9	100%
		9%	% ponderata		100%

4	Introdurre nuove modalità di protocolloazione e fascicolazione, riorganizzando i processi che ne gestiscono il servizio	3%	1° indicatore	≥ 1	100%
		3%	2° indicatore	≥ 1	100%
		3%	3° indicatore	≥ 4	100%
		9%	% 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 INDIVIDUALE

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Consolidare le attività di conciliazione, potenziando l'uso di conciliacamerne nei rapporti con gli avvocati	3%	1° indicatore	SI	100%
		3%	2° indicatore	≥ 12	100%
		3%	3° indicatore	≥ 5	100%
		9%	% ponderata		100%
2	Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza	3%	1° indicatore	$\leq 30/06/2014$	100%
		3%	2° indicatore	≥ 4	100%
		3%	3° indicatore	≥ 70	85,71%
		9%	% ponderata		95,24%
3	Valorizzare le sinergie nella gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato	3%	1° indicatore	SI	100%
		3%	2° indicatore	≥ 21	100%
		3%	3° indicatore	≥ 4	100%
		9%			100%
2	Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	3%	1° indicatore	≤ 2	100%
		3%	2° indicatore	$\leq 0,73$	98,71%
		3%	3° indicatore	$\leq 13.988,98$	100%
		9%			99,57%

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

3.3.1 Risultati in materia di trasparenza ed integrità

Con deliberazione della Giunta camerale n. 8 del 28 gennaio 2014 è stato approvato il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016, integrato, come previsto dalla legge 190/2012 e dal Piano nazionale anticorruzione (delibera CIVIT 72/2013), del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016.

Il prospetto che segue mette in evidenza i risultati conseguiti rispetto agli interventi pianificati per il 2014 sulle tematiche della trasparenza ed integrità, connesso, come anzidetto, con gli obiettivi dell'anticorruzione.

Gli interventi previsti per il 2014 sono stati tutti realizzati. Alcuni ambiti sono oggetto di aggiornamenti tempestivi ogni qual volta si verifichino le condizioni previste dal Dlgs 33/2013 e dalla legge 190/2012. e dalla deliberazione ex CIVIT n. n.50/2013.

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 2014 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 quanto avviato nel corso del 2013.

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.

Si rammenta che dal 2014, gli obiettivi indicati nel Piano della performance sono obbligatoriamente integrati da obiettivi di presidio delle attività di anticorruzione e trasparenza.

Macro Intervento	scadenza	realizzazione
Riorganizzazione della sezione "Amministrazione trasparente"	2013	2014 tempestiva e annuale Nel 2013 si è proceduto con la riorganizzazione della sezione con "amministrazione trasparente" ai sensi dlgs 33/2013, legge 190/2012 e deliberazione della Civit n. 50/2013.

Come è previsto dalla normativa vigente, l'organismo Indipendente di valutazione ha validato la griglia di rilevazione dell'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" al 31 dicembre 2014, in data 15 gennaio 2015, come risulta nel documento di attestazione pubblicato sul sito istituzionale di questa Camera di commercio nella sezione Amministrazione trasparente/disposizioni generali/attestazioni OIV o di struttura analoga.

Sempre in Amministrazione trasparente, ma nella sottosezione altri contenuti/corruzione è, altresì, pubblicato oltre il Piano triennale di prevenzione della corruzione, approvato dalla Giunta camerale, anche la relazione annuale allo stesso, relativa all'anno 2014, di cui alla determinazione del Segretario generale n. 224 del 19 dicembre 2014, redatta secondo il format predisposto da A.N.A.C.

3.3.2 Standard di qualità dei servizi

La Camera di Commercio di Ferrara ha definito per l'anno 2014 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 2013 l'indagine annuale di customer in completa autonomia. La scala di valori proposta agli utenti è di 5 livelli.

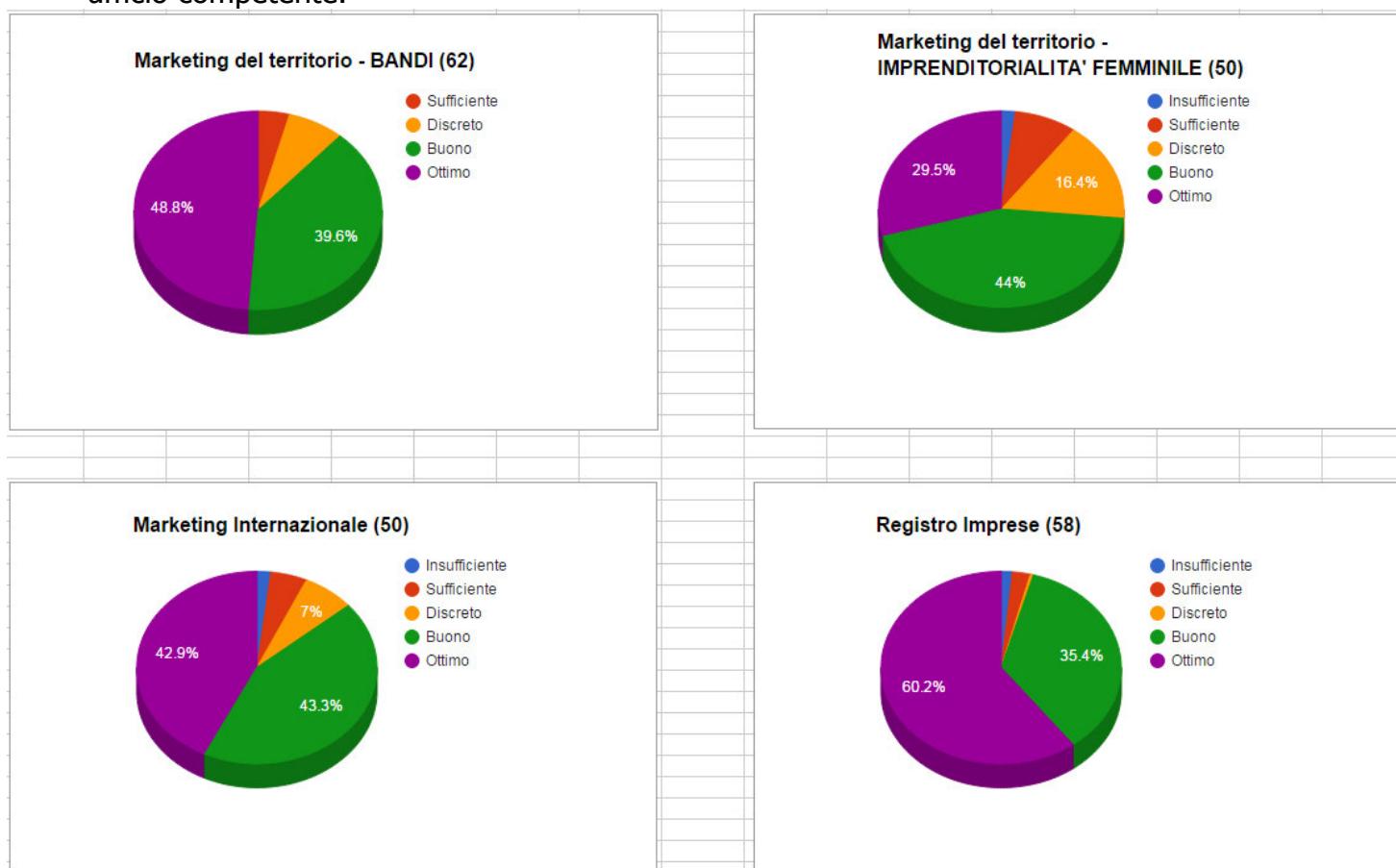
In particolare è stata eseguita una customer satisfaction per richiedere agli utenti della capacità della Camera di essere efficace nel proprio compito su diversi servizi.

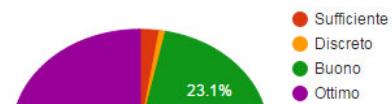
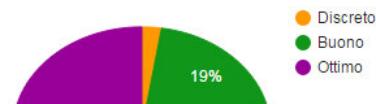
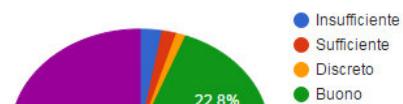
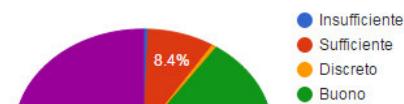
2012	2013	2014
Ottimo 52,22%	Ottimo 46,47%	Ottimo 61,88%
Buono 35,80%	Buono 37,97%	Buono 30,06%
Discreto 7,61%	Discreto 16,60%	Discreto 3,44%
Sufficiente 3,93%	Sufficiente 2,47%	Sufficiente 1,58%
Insufficiente 0,44%	Insufficiente 0,49%	Insufficiente 1,04%

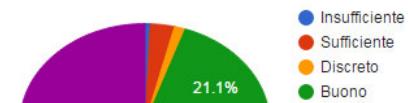
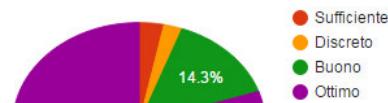
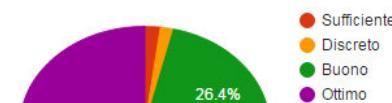
Le performance sul giudizio ottimo fra il 2012/13/14

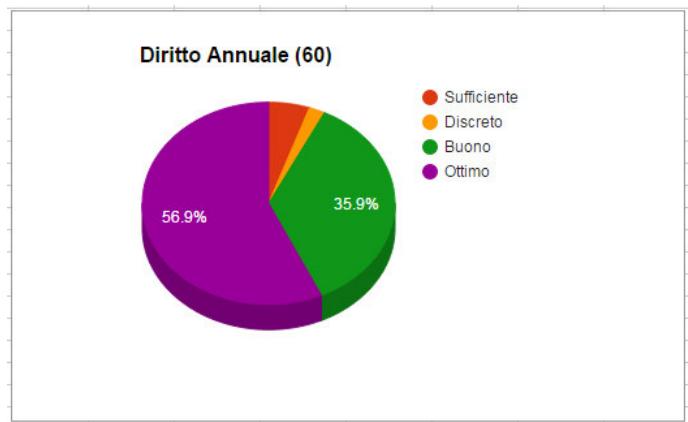
	2012	2013	2014
Concorsi a premio	92,02%	90,63%	80,16%
Servizi Innovativi	68,30%	67,55%	78,57%
Sede cento	55,50%	62,74%	73,66%
URP	58,63%	61,83%	66,12%
Visure e ricerche	61,42%	61,75%	71,46%
DIRITTO ANNUALE	56,33%	40,42%	56,85%
Marchi e brevetti	63,78%	45,99%	73,68%
Sito	19,06%	17,25%	47,93%
Esterio	37,50%	52,80%	42,86%
Imprenditorialità Femminile	25,02%	20,29%	29,48%
Metrico	92,04%	53,94%	69,83%
Promozione	39,02%	28,23%	48,85%
Registro imprese	55,40%	52,80%	60,22%

Di seguito vengono riportati i grafici riportanti i risultati completi della customer divisi per ufficio competente.



Registro Imprese - sede di Cento (53)

Servizi Innovativi (52)

Visure e Ricerche (50)

Fruibilità del sito (81)

Ufficio Relazioni con il Pubblico (56)

Marchi e Brevetti (53)

Concorsi a premio (24)

Verifiche metriche (58)




Come si può dedurre da un'analisi attenta della customer satisfaction più dell' 85% dell'utenza interpellata reputa i servizi offerti dalla Camera di commercio con un grado uguale o superiore al Buono.

3.4 Obiettivi organizzativi

Si riportano di seguito i risultati di sintesi degli obiettivi organizzativi assegnati ai dirigenti e alle posizioni organizzative. Relativamente a queste ultime si specifica che i pesi assegnati per la realizzazione degli obiettivi organizzativi è pari a 30, in quanto ulteriori 40 punti di peso sono stati attribuiti agli obiettivi individuali analizzati in precedenza..

AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

DIRIGENTE : DOTT. GIANNATTASIO

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile	3%	1° indicatore	>= 5	100%
		3%	2° indicatore	>= 20,24	100%
		3%	3° indicatore	>= 96,9	100%
		9%	% ponderata		100%
2	Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi	3%	1° indicatore	>= 66	100%
		3%	2° indicatore	>= 95	100%
		3%	3° indicatore	>= 110	100%
		9%	% ponderata		100%
3	Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia	3%	1° indicatore	>= 39	100 %
		3%	2° indicatore	>= 95	100%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		9%	% ponderata		96,51%
4	Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	3%	1° indicatore	>= 20,77	88,73%
		3%	2° indicatore	>= 97	93,69%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		9%	% ponderata		94,14%

5	Presidio dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	3%	1° indicatore	<= 2	100%
		3%	2° indicatore	<= 23,122	100%
		3%	3° indicatore	<= 26,45	100%
		9%	% ponderata		
6	Predisposizione e stesura del programma pluriennale di mandato della Camera di commercio	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	SI	100%
		3%	3° indicatore	<= 31/12/2014	100%
		9%	% ponderata		

Totale complessivo dei Pesi del totale degli obiettivi operativi del dirigente – 40%

AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

DIRIGENTE INTERIM DOTT. SA CASSANI **OBIETTIVI ORGANIZZATIVI**

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti le attività regolamentate alla luce della disciplina normativa in materia di impiantisti	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	>= 2	100%
		3%	3° indicatore	<= 6	100%
		9%	% ponderata		
2	Migliorare la qualità dei servizi offerti alle imprese dall'ufficio Servizi Innovativi	3%	1° indicatore	<= 3	100%
		3%	2° indicatore	>= 4	100%
		3%	3° indicatore	<= 3	100%
		9%	% ponderata		
3	Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	3%	1° indicatore	<= 31/12/2014	100%
		3%	2° indicatore	>= 2	100%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		9%	% ponderata		
4	Incrementare le conoscenze e le competenze del personale dell'ufficio Registro Imprese anche attraverso una maggior integrazione delle attività di gestione delle pratiche	3%	1° indicatore	<= 31/12/2014	100%
		3%	2° indicatore	>= 2	100%
		3%	3° indicatore	>= 2	100%
		9%	% ponderata		
5	Presidio dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPRESE Anagrafe-Certificativo al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	3%	1° indicatore	<= 2	100%
		3%	2° indicatore	<= 23.234,43	100%
		3%	3° indicatore	<= 20,54	100%
		9%	% ponderata		

Totale complessivo dei Pesi del totale degli obiettivi operativi del dirigente – 40%

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

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Aggiornamento delle procedure per la redazione del Bilancio di esercizio 2014, a seguito dell'introduzione delle nuove disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili della PA	8,3%	1° indicatore	<=28	100,00%
		8,3%	2° indicatore	<= 31/12/2014	100,00%
		8,3%	3° indicatore	>=4	100,00%
		25%	% ponderata		100,00%
2	Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle competenze del personale anche attraverso forme alternative al ricorso della formazione all'esterno	8,3%	1° indicatore	<= 31/12/2014	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 2	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 0	100%
		25%	% ponderata		100%
3	Prosieguo delle attività di revisione delle procedure adottate dall'ufficio provveditorato al fine di creare una maggiore efficienza	8,3%	1° indicatore	>=2	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 30/06/2014	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 20	100%
		25%	% ponderata		100%
4	Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	8,3%	1° indicatore	>= 100	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 4	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 50	100%
		25%	% ponderata		100%

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 ORGANIZZATIVI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Definire nuove azioni volte a presidiare la qualità dei servizi, anche alla luce della Carta dei servizi	8,3%	1° indicatore	>= 4	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 31/12/2014	67,21%
		8,3%	3° indicatore	SI	100%
		25%	% ponderata		89,07%
2	Razionalizzare e innovare i processi di comunicazione	8,3%	1° indicatore	<= 5,36	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 21	100%
		8,3%	3° indicatore	>=194	61,31%
		25%	% ponderata		100%
3	Revisione delle procedure volte ad una migliore gestione della protocollazione informatica	8,3%	1° indicatore	>= 5	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 31/12/2014	100%
		8,3%	3° indicatore	>= 1	100%
		25%	% ponderata		100%
4	Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali	8,3%	1° indicatore	SI	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 31/12/2014	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 ORGANIZZATIVI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Incrementare la diffusione delle conoscenze dei mediatori iscritti all'Organismo camerale anche attraverso forme alternative al ricorso alla formazione esterna	16%	1° indicatore	>= 3	100%
		17%	2° indicatore	>= 60	100%
		17%	3° indicatore	<= 9234	100%
		50%	% ponderata		100%
2	Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali	16%	1° indicatore	<= 91,75	100%
		17%	2° indicatore	<= 244,72	100%
		17%	3° indicatore	>= 110	100%
		50%	% ponderata		100%

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

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	33	53,2	26	63,5	63,35%
VALORE DELLA PRODUTTIVITA'					
ECCELLENZA				12	20,34
COMPENSO AL 100%				43	72,88
COMPENSO AL 90%				3	5,09
COMPENSO AL 80%				1	1,69
COMPENSO INFERIORE AL 65%				0	0
totale				59	100%
OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE				VALORE MEDIO %	
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati				98,38%	
OBIETTIVI DI TEAM				VALORE MEDIO %	
Grado di raggiungimento degli obiettivi di team assegnati				97,82%	

Il processo di valutazione del personale e degli incaricati di posizione organizzativa ha avuto inizio nel corso del mese di aprile 2015 e si è concluso a metà del mese di maggio 2015, in assenza di procedure di conciliazione.

La performance individuale delle posizioni organizzative

Gli obiettivi individuali (Opi) 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	53
Responsabile del servizio "Sistema qualità e comunicazione"	5	60
Responsabile del servizio "Tutela del mercato e della fede pubblica" (cessato per dimissioni volontarie dal 30 aprile 2014)	interim del Dirigente Area "Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato"	
Responsabile del servizio "Regolazione di mercato, arbitrato e conciliazione"	2	100
TOTALE	22	

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 2014, redatta ai sensi dell'art. 24 del D.P.R. 254/2005, di analisi dell'andamento della gestione.

Il Bilancio d'esercizio 2014 risulta, inoltre, composto, per la prima volta, dai documenti di rendicontazione introdotti, in sede di redazione del Preventivo economico 2014, dal Decreto del Ministro dell'economia e delle Finanze del 23 marzo 2013 recante "Criteri e modalità per la predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica", di cui alla circolare esplicativa del Ministero dello Sviluppo Economico n.148213 del 12 settembre 2013. Tali nuove disposizioni hanno previsto la redazione dei seguenti ulteriori documenti, quali parti integranti del Preventivo economico 2014 che ora, in sede di Bilancio d'esercizio, sono stati oggetto di rendicontazione a consuntivo, come indicato dal Ministero dell'Economia e della Finanze con circolare n. 13 del 24 marzo 2015 e precisamente:

- 1) rendiconto finanziario - predisposto secondo il Principio Contabile OIC n.10;
- 2) conto consuntivo in termini di cassa, redatto secondo la codifica SIOPE ed articolato, per la parte spesa, secondo le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012;
- 3) prospetti SIOPE;
- 4) rapporto sui risultati come indicato nel piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio,

redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. 18 settembre 2012;

5) conto economico coerente con lo schema del budget economico annuale.

Prima di passare al raffronto tra i valori previsionali e quelli accertati a consuntivo, si ricorda che il preventivo economico 2014 è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 17 del 26 novembre 2013 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. 126 del 17 dicembre 2013.

Successivamente con propria determinazione n. 401 del 19 dicembre 2013 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.

Il preventivo economico è stato sottoposto ad aggiornamento con deliberazione di Consiglio n. 9 del 25 luglio 2014, ai sensi del comma 1 – articolo 12 del D.P.R. 254/05, relativo alla revisione della programmazione annuale anche a seguito dell'approvazione del bilancio d'esercizio 2013.

In particolare l'aggiornamento 2014 è stato fortemente influenzato dalle disposizioni contenute all'articolo 28 del D.L. 90/2014 che dapprima stabiliva la decorrenza della riduzione del 35% del diritto annuale dal 2014. Solo in sede di conversione Legge 114/2014 la riduzione è stata prevista a decorrere dall'anno 2015. Il Consiglio camerale, nell'incertezza sull'entità di finanziamento, ha deciso:

- a) di approvare un aggiornamento che riducesse a zero il disavanzo previsto originariamente in sede di approvazione del Preventivo economico 2014;
- b) di far proprie le raccomandazioni del Ministero dello Sviluppo Economico di cui alla nota 117490 del 26 giugno 2014 laddove invita le camere di commercio ad una gestione accorta e prudente delle spese ed a una valutazione responsabile in merito alla sostenibilità delle stesse, cercando di garantire la continuità delle attività e delle iniziative in corso ed evitando, in questa fase, di disporre nuove spese ed assumere nuove iniziative non necessarie e urgenti o prioritarie per il sostegno del tessuto economico provinciale, ove le stesse possano incidere sugli esercizi successivi.

Il Consuntivo 2014, correddato di tutti i documenti innanzi riportati, è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 2 del 21 aprile 2015.

VOCE DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO AGGIORNATO ANNO 2014	CONSUNTIVO ANNO 2014	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	6.050.000,00	6.278.336,71	0,00	6.278.336,71	0,00	0,00
2) DIRITTI DI SEGRETERIA	1.377.000,00	1.270.531,53	0,00	0,00	1.242.057,53	28.474,00
3) CONTRIBUTI TRASFERIMENTI E ALTRE ENTRATE	655.000,00	744.472,75	0,00	33.630,25	92.886,26	617.956,24
4) PROVENTI DA GESTIONE DI BENI E SERVIZI	204.000,00	266.143,00	16.037,54	0,00	240.449,41	9.656,05
5) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	5.809,18	0,00	5.809,18	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	8.286.000,00	8.565.293,17	16.037,54	6.317.776,14	1.575.393,20	656.086,29
B) ONERI CORRENTI						
6) PERSONALE	2.768.700,00	2.643.785,63	505.929,68	675.709,29	1.139.887,49	322.259,17
7) FUNZIONAMENTO	2.021.300,00	1.838.978,32	415.996,82	488.554,79	728.775,88	205.650,83
8) INTERVENTI ECONOMICI	3.090.000,00	1.771.545,51	65.949,47	0,00	58.643,71	1.646.952,33
9) AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	684.000,00	1.488.723,10	28.555,11	1.379.026,03	62.671,08	18.470,88
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	8.564.000,00	7.743.032,56	1.016.431,08	2.543.290,11	1.989.978,16	2.193.333,21
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	-278.000,00	822.260,61	-1.000.393,54	3.774.486,03	-414.584,96	-1.537.246,92
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) PROVENTI FINANZIARI	98.000,00	46.878,59	0,00	46.878,59	0,00	0,00
11) ONERI FINANZIARI	40.000,00	37.305,79	5.211,62	10.184,18	15.989,26	5.920,43
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	58.000,00	9.572,80	-5.211,62	36.694,41	-15.989,26	-5.920,43
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) PROVENTI STRAORDINARI	250.000,00	716.272,23	0,00	716.272,23	0,00	0,00
13) ONERI STRAORDINARI	30.000,00	83.256,54	0,00	56.419,19	2.363,00	24.474,65
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	220.000,00	633.015,69	0,00	659.853,04	-2.363,00	24.474,65
RIVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	0	8.683,63	0,00	8.683,63	0,00	0,00
RETTIFICHE DELL'ATTIVO	0	-8.683,63	0,00	-8.683,63	0,00	0,00
AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+-C+-D+-rettifiche dell'attivo)	0,00	1.456.165,47	-1.005.605,16	4.462.349,85	-432.937,22	-1.567.642,00

Il bilancio d'esercizio 2014 ha chiuso rilevando un avanzo economico di € 1.456.165,47 contro un preventivato pareggio di bilancio.

Lo scostamento positivo, rispetto a quanto preventivato, è stato determinato, oltre che da fattori ascrivibili alla gestione economica (razionalizzazioni, prudenza nella gestione dei costi di

funzionamento, economie nella realizzazione di bandi e progetti promozionali) anche dalla incertezza normativa, come più volte ripetuto nella presente relazione, in materia di finanziamento delle camere di commercio e di riforma dell'assetto della pubblica amministrazione che prevede, tra l'altro, l'aggregazione tra camere di commercio. Inoltre, 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 2014, 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 2009-2014.

Legenda:

	buono o in miglioramento
	migliorabile
	insufficiente o da migliorare

	INDICI	RAPPORTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
LIQUIDITÀ'	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%	157%
		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%	37%
		Totale attivo						
SOLIDITÀ'	Cash flow Misura la liquidità netta prodotta nell'esercizio in rapporto ai proventi correnti	Cash flow	39%	48%	51%	39%	37%	37% (cfr.1)
		Proventi correnti						
	Indice di rigidità linda Misura l'incidenza degli oneri correnti sui proventi correnti	Oneri correnti	105%	102%	98%	113%	107%	90%
		Proventi correnti						
SOLIDITÀ'	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%	70% (cfr.2)
		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%	33%
		Proventi correnti						

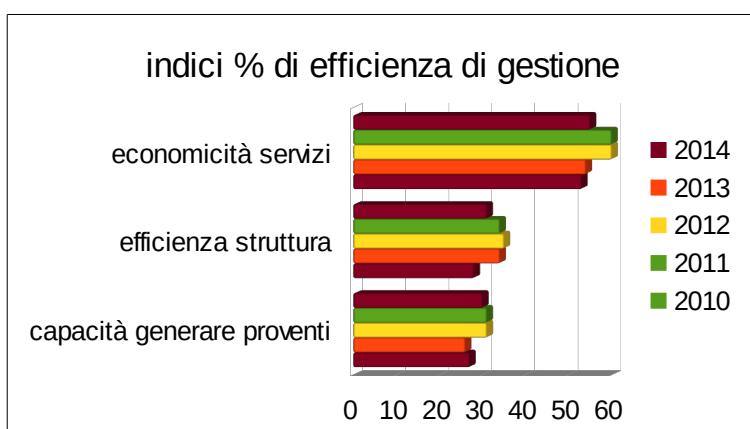
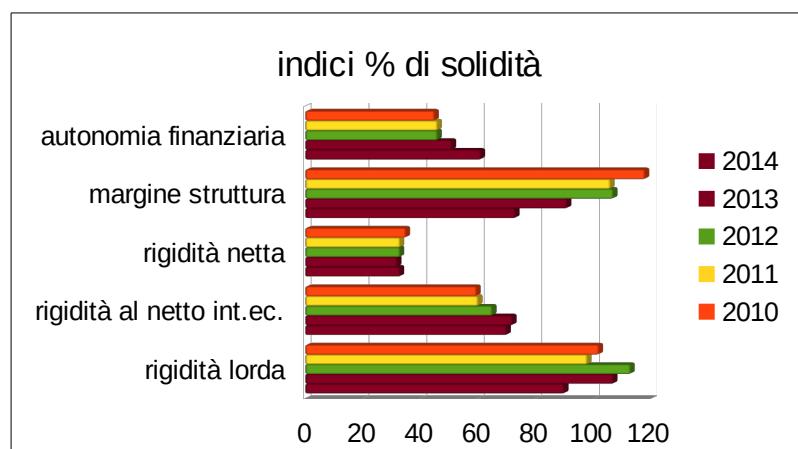
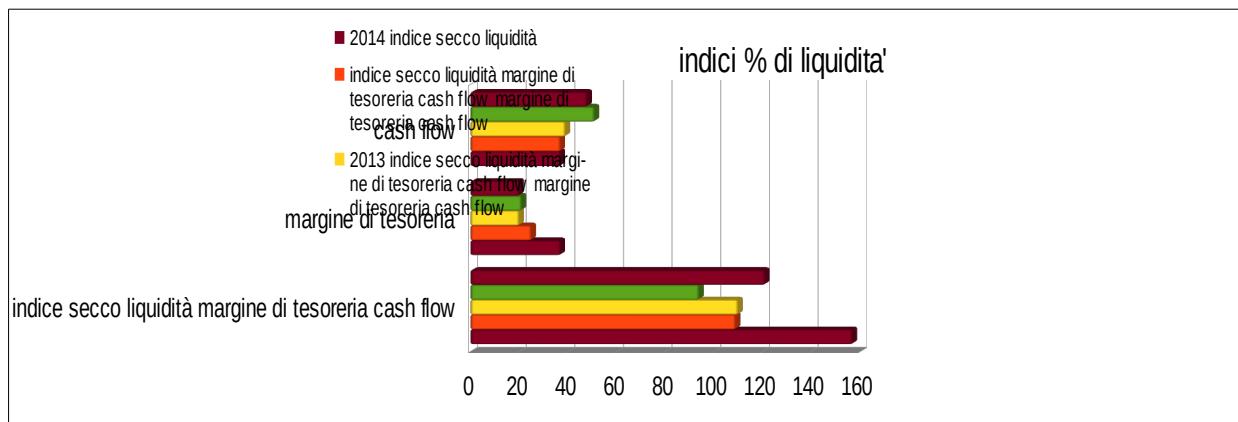
EFFICIENZA DI GESTIONE	Margine di struttura Misura la capacità di finanziamento delle attività di lungo periodo con capitale proprio	Immobilizzazioni	125%	118%	106%	107%	91%	73%
		Patrimonio netto						
	Autonomia finanziaria Misura l'autonomia finanziaria dell'Ente	Patrimonio netto	49%	45%	46%	46%	51%	61%
		Passivo totale						
	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%	27%
		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	€ 25.126
		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	€ 73
		N. aziende attive solo sedi						
EQUILIBRIO	Efficienza di struttura Misura l'incidenza dei costi delle funzioni "Indirette"	Oneri correnti funzioni A e B	40%	31%	34%	35%	34%	28%
		Oneri totali						
	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%	53%
		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	€ 54 (cfr.3)
		N. imprese attive						
EQUILIBRIO	Equilibrio economico Misura la rigidità per costi fissi	Oneri del personale	35,92 %	32,95%	30,63 %	31%	30%	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	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 risultano superiori sia ai debiti di funzionamento a breve, sia al totale degli stessi;
- 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, dimostrazione è la crescita dei proventi accertati "da gestione dei servizi" (+ 88.000 corca rispetto al 2013);
 - netta diminuzione del costo per dipendente delle spese di funzionamento;
 - l'interruzione del trend positivo per quanto concerne il valore di interventi promozionali a impresa, in quanto, come più volte indicato in relazione, il 2014 ha rappresentato un anno di forte incertezza sul futuro istituzionale e di finanziamento

delle camere di commercio. Pertanto, gli Organi al fine di garantire continuità e adeguato sostegno alle imprese, in termini di risorse economiche per interventi economici, ha rinviato al 2015 alcuni interventi promozionali e le relative risorse economiche;

4) **gli indici di equilibrio economico e dimensionale** confermano i dati accertati nel 2013.



4.3 Analisi dei costi di processo

La Camera di Commercio di Ferrara ha, inoltre, proseguito nel 2014 la rilevazione dei costi per processi, con l'imputazione del costo relativo alle risorse umane per FTE (full time equivalent) rilevato mensilmente dal personale.

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.

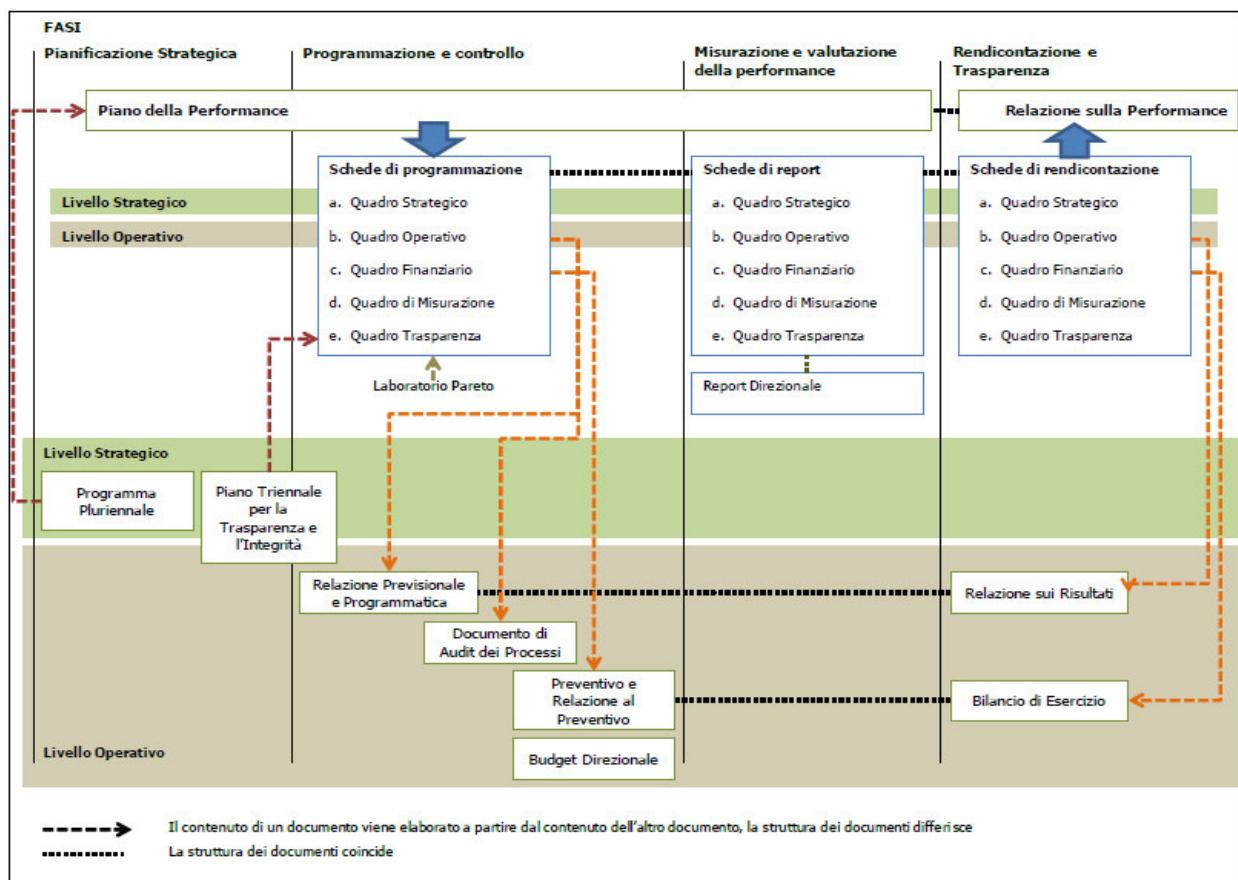
Impostare il Ciclo di gestione della performance in ottica di genere significa analizzare, valutare e pianificare le politiche della Camera di Commercio secondo tale ottica, fornendo una chiave di lettura dell'operato dell'organizzazione in base ai diversi effetti che produce sugli uomini e sulle donne,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

Il Piano della Performance del triennio 2014-2016 – che la presente Relazione consuntiva per l'anno 2014 – 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.

6. 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".

1 - 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 31/12/2014 (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo entro il 30/06/2015)	Entro ottobre 2014
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 2015
Valutazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Giunta camerale	Analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro maggio 2015

2 - 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 marzo 2015
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 2015
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 maggio 2015 dopo approvazione bilancio d'esercizio (21 aprile 2015)
Approvazione Relazione sulla Performance	Giunta camerale	Contestualmente o dopo approvazione bilancio d'esercizio	Entro giugno 2015
Validazione della Relazione sulla Performance	Organismo Indipendente di Valutazione	Secondo le modalità previste dalla delibera CIVIT n. 6/2012	Entro giugno 2015
Pubblicazione della Relazione sulla Performance	Ufficio Programmazione e controllo di gestione – Dirigenti	Pubblicazione sul sito nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"	Entro giugno 2015, 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 2014, 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 2014, che la presente Relazione conclude, ha prodotto e sviluppato i documenti riepilogati nella tabella che segue:

DOCUMENTO	APPROVAZIONE	DATA DI PUBBLICAZIONE	DATA ULTIMO AGGIORN.	LINK DOCUMENTO www.fe.camcom.it/trasparenza
Nomina del Responsabile della corruzione e della trasparenza	Deliberazione della Giunta camerale n. 24 del 19 febbraio 2013	19 febbraio 2013	confermato il Segretario Generale	Nella sezione: Amministrazione Trasparente / Altri contenuti / corruzione
Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016	Deliberazione della Giunta camerale n.7 del 28 gennaio 2014	31 gennaio 2014	delibera di Giunta n. 10 del 20/1/2015	
Relazione annuale al Piano triennale della corruzione 2014-2016: Anno 2014 (format ANAC)	Determinazione del Segretario Generale n. 335 del 19 dicembre 2014	19 dicembre 2014		

Programma triennale per la Trasparenza e l'integrità 2014-2016	Deliberazione della Giunta camerale n.7 del 28 gennaio 2014	31 gennaio 2014	delibera di Giunta n. 10 del 20/1/2015	Nella sezione: Amministrazione Trasparente/disposizioni generali /programma per la trasparenza e l'integrità
Griglia di rilevazione al 31.12.2014 sugli obblighi di pubblicazione dei dati sulla trasparenza di cui al D.Lgs.50/2013	Deliberazione della Giunta camerale n. del 20 gennaio 2015	15 gennaio 2015		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/disposizioni generali /attestazioni OIV o di struttura analoga
Documento di attestazione degli obblighi di trasparenza al 31.12.2014 rilasciato dall'O.I.V.		15 gennaio 2015		
Piano della Performance triennio 2014-2016 Annualità 2014	Deliberazione della Giunta camerale n. 8 del 28 gennaio 2014	31 gennaio 2014		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/Performance/ piano della performance
Relazione sulla Performance 2013	Deliberazione della Giunta camerale n. 49 del 27 maggio 2014	10 giugno 2014		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/Performance/ documento dell'OIV di validazione della relazione sulla performance
Validazione della Relazione sulla Performance 2013				
Sistema di misurazione e valutazione	Delibera della Giunta del 4 Ottobre 2012			Nella sezione: Amministrazione Trasparente/Performance/ sistema di misurazione e valutazione della performance
Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni		27 maggio 2014		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/Performance/ relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

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 2014:

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, anche in termini di destinazione delle risorse economiche previste.	Migliorare l'individuazione di indicatori di outcome
Integrazione con altri sistemi di controllo già in uso	Individuare indicatori le cui misure siano facilmente rendicontabili. Utilizzo di valori aggiornati di benchmarking e di uniformità di rilevazione.
Utilizzo della rendicontazione multidimensionale (Balanced Scorecard)	Il software di Infocamere è carente per questa vista.
Utilizzo di report di rendicontazione: 1) con vista BSC semplice ed efficace, già in grado di proporre una immediata misurazione della performance di Ente; 2) con vista ente / area / servizi / uffici 3) con vista suddivisa Tutte le viste forniscono cruscotti con indicatori numerici, grado di raggiungimento, anche a semaforo.	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. Troppi documenti di rendicontazione delle attività svolte.
Utilizzo del software di Infocamere, anche per la rilevazione del Full Time Equivalent per processi, con riversamento automatico dei valori di costo del personale su ciascun processo.	
Corretta formulazione, nella maggior parte dei casi, degli obiettivi strategici ed operativi a target ambiziosi.	

Dettaglio Piano completo ordinato

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mto (AS8.)				0,00	=			0,00%		100,00%	96,37%	96,37%
02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione (OS26.)				0,00	=			50,00%	90,60%	50,00%	89,05%	89,82%
	KPIM381	f019 - Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di internazionalizzazione nell'anno.	kpi validato	0,50	>=	653,00	607,00	92,96%				
	KPIM382	f020 - Incremento delle unità locali presenti sul territorio di imprese con sede all'estero	kpi validato	0,50	>=	34,00	30,00	88,24%				
02.04p Sostegno alle imprese per agevolarne l'inserimento ne (PR27.)				0,00	=					100,00%	89,05%	89,05%
02.04.11 Creazione di percorsi di accompagnamento per le imp (OO180.)				0,00	=			90,71%				90,71%
	KPIM650	f303 - Customer Satisf. delle imprese partecipanti all' EXPO	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
	KPIM652	f304 - tempi di realizzazione per la creazione di percorsi di accompagnamento per le imprese per la condivisione dei tavoli EXPO	kpi validato	0,33	<=	2014/10/31	2014/11/17	72,13%				
	KPIM654	f305 - Realizzare almeno un incontro tra expo e le imprese	kpi validato	0,33	>=	1,00	4,00	100,00%				
02.04.01 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le impr (OO181.)				0,00	=				95,06%			95,06%
	KPI439	f268 - Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	20,36	18,43	90,51%				
	KPI443	f301 - Utilizzo del budget per potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	96,00%	90,88%	94,66%				
	KPIM644	f300 - Customer Satisf. imprese partecipanti alle iniziative realizzate dall'ufficio Marketing internazionale	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
02.04.01.T1 - PIRA Consolidare il numero di partecipanti a i (OO182.)				0,00	=				91,30%			91,30%
	KPI439	f268 - Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	20,77	18,43	88,73%				
	KPI443	f301 - Utilizzo del budget per potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	97,00%	90,88%	93,69%				
	KPI448	f320 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle iniziative in materia di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	<=	31,11	33,76	91,50%				
02.04.01.T2 Consolidando del ruolo della Camera quale spor (OO183.)				0,00	=				79,11%			79,11%
	KPI440	f269 - Costo delle iniziative di internazionalizzazione rapportate al numero di partecipanti	kpi validato	0,33	<=	20,52	32,95	39,43%				
	KPIM636	f267 - Numero imprese partecipanti alle iniziative promosse dall'ufficio Marketing internazionale nell'anno	kpi validato	0,33	>=	620,00	607,00	97,90%				
	KPIM644	f300 - Customer Satisf. imprese partecipanti alle iniziative realizzate dall'ufficio Marketing internazionale	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle (OS23.)				0,00	=				50,00%	100,00%	50,00%	99,32%
	KPI358	f011 - numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno / media del triennio precedente	kpi validato	0,50	>=	57,00%	362,94%	100,00%				
	KPIM378	f013 - numero esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	kpi validato	0,50	>=	93,00	164,00	100,00%				
02.05p Giustizia Alternativa: Potenziamento del ruolo della (PR24.)				0,00	=					100,00%	99,32%	99,32%
02.05.01 Incrementare la diffusione delle conoscenze dei med (OO141.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI402	f171 - Tasso di Mediatori che hanno aderito alle iniziative di formazione rispetto al totale dei mediatori iscritti (%)	kpi validato	0,33	>=	60,00%	94,37%	100,00%				
	KPI404	f172 - Costo della gestione delle mediazioni rapportato al numero di sessioni formative organizzate	kpi validato	0,33	<=	9.234,00	7.513,54	100,00%				
	KPIM486	f169 - Numero sessioni formative rivolte ai mediatori realizzate nell'anno	kpi validato	0,33	>=	3,00	6,00	100,00%				
02.05.01.T1 Mantenimento qualitativo del servizio di mediazi (OO142.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI406	f173 - Tasso di mediatori coinvolti nell'anno nei tirocini formativi	kpi validato	0,33	>=	70,00%	83,10%	100,00%				
	KPI407	f176 - Costo del personale che gestisce le mediazioni rispetto al numero di tirocini attivati	kpi validato	0,33	<=	10.260,00	71,33	100,00%				
	KPIM502	f174 - Grado di soddisfazione (CSI) dei mediatori ai tirocini formativi	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
02.05.02.T2 Razionalizzazione delle procedure di informatizz (OO144.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI414	f182 - Costo del personale che gestisce le mediazioni/conciliazioni in relazione al loro numero	kpi validato	0,33	<=	112,47	63,58	100,00%				
	KPI415	f184 - Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e mediazione	kpi validato	0,33	>=	185,71	395,56	100,00%				
	KPI416	f185 - Variazione del numero di fascicoli di mediazione digitalizzati rispetto all'anno precedente	kpi validato	0,33	>=	150,00%	216,03%	100,00%				
02.05.11 - PIRA Consolidare le attività di conciliazione, po (OO138.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM478	f166 - Entrata a regime dell'uso del software Conciliacamere	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM480	f167 - Numero di professionisti dell'ordine degli avvocati registrati per l'utilizzo del programma Conciliacamere	kpi validato	0,33	>=	12,00	81,00	100,00%				
	KPIM481	f168 - Numero di procedimenti di mediazione avviati attraverso il software Conciliacamere nell'anno	kpi validato	0,33	>=	5,00	26,00	100,00%				
02.05.12 Armonizzazione della procedura di mediazione alla l				0,00	=				95,24%			95,24%
	KPIM512	f177 - Grado di soddisfazione (CSI) degli utenti dell'ufficio mediazione	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
O2.05.12 Armonizzazione della procedura di mediazione alla l (OO139.)	KPIM514	f178 - Tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di mediazione alla luce delle nuove disposizioni	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/30	100,00%				
	KPI446	f153 - Percentuale di enti che hanno aderito alla procedura di mediazione avviata dalla Camera rispetto a quelli presenti sul territorio	kpi validato	0,33	>=	70,00%	60,00%	85,71%				
O2.05.13 Valorizzare le sinergie nella gestione associata, i (OO140.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI418	f188 - Percentuale di arbitrati realizzati dalla Camera sfruttando la convenzione con la Camera di Milano	kpi validato	0,33	>=	21,00%	180,00%	100,00%				
	KPIM530	f187 - Entrata a regime della gestione associata del servizio di arbitrato con la Camera di Milano	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM534	f190 - Grado di soddisfazione (CSI) degli utenti che hanno usufruito del servizio di arbitrato della Camera	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
O2.05.02 Razionalizzazione delle procedure di notifica, fina (OO143.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI410	f175 - Incidenza dei costi di mediazione/conciliazione sui proventi derivanti dalla mediazione	kpi validato	0,33	<=	92,00%	53,19%	100,00%				
	KPI412	f179 - Costo unitario medio delle procedure di mediazione/conciliazione gestite dalla Camera	kpi validato	0,33	<=	244,72	71,31	100,00%				
	KPI413	f180 - Tasso di variazione delle notifiche inviate tramite PEC nell'anno rispetto all'annualità precedente	kpi validato	0,33	>=	110,00%	361,22%	100,00%				
02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolame (OS24.)				0,00	=				50,00%	100,00%	50,00%	98,68% 99,34%
	KPI360	f014 - Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	kpi validato	0,50	>=	662,00	669,00	100,00%				
	KPI361	f015 - Variazione degli strumenti metrici verificati dalla Camera nell'anno	kpi validato	0,50	>=	12,00%	14,70%	100,00%				
02.06p Trasparenza e tutela del mercato: Consolidamento del (PR25.)				0,00	=					100,00%	98,68%	98,68%
02.06.11 Coordinamento delle attività conseguenti alle confi (OO154.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI419	f193 - Incidenza percentuale del costo del personale impegnato nelle operazioni di confisca sul totale del costo delle operazioni di Vigilanza	kpi validato	0,33	<=	5,00%	0,00%	100,00%				
	KPIM535	f191 - Numero di procedure attivate in merito alle attività conseguenti alle confische dell'ufficio Vigilanza sul Mercato	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%				
	KPIM537	f192 - Numero di direttive predisposte in merito alle attività conseguenti alle confische dell'ufficio Vigilanza sul Mercato	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%				
02.06.12 Miglioramento della qualità delle banche dati legat (OO155.)				0,00	=				97,03%			97,03%
	KPI420	f196 - Tasso di aggiornamento della banca dati legata all'archivio metrico	kpi validato	0,33	>=	10,00%	9,11%	91,09%				
	KPIM541	f195 - Aggiornamento della banca dati legata all'archivio metrico	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM544	f197 - Tempi di realizzazione della pulizia dell'archivio metrico	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/30	100,00%				
02.06.01 Realizzazione di attività volte alla tutela del mer (OO156.)				0,00	=				97,46%			97,46%
	KPIM546	f198 - Numero direttive legate al potenziamento delle attività di verifica e riscossione delle ordinanze	kpi validato	0,33	>=	1,00	1,00	100,00%				
	KPIM548	f199 - Tempi di realizzo della direttiva legata al potenziamento delle attività di verifica e riscossione delle ordinanze	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/07/14	92,39%				
	KPIM549	f200 - Numero di monitoraggi effettuati nell'anno legati al potenziamento delle attività di verifica e riscossione delle ordinanze	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%				
02.06.01.T1 Prosecuzione delle attività di riscossione delle (OO157.)				0,00	=				93,44%			93,44%
	KPI422	f203 - Costo del personale impiegato per la gestione della riscossione delle ordinanze rispetto al numero di posizioni messe a ruolo	kpi validato	0,33	<=	46,02	40,24	100,00%				
	KPIM550	f201 - Numero di posizioni messe a ruolo relativamente alle attività di riscossione delle ordinanze non pagate	kpi validato	0,33	>=	300,00	241,00	80,33%				
	KPIM551	f202 - Tempi di messa a ruolo delle relativamente alle attività di riscossione delle ordinanze non pagate	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/17	100,00%				
02.06.02 Promuovere azioni volte a diffondere le informazion (OO158.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI423	f206 - Incidenza percentuale dei costi del servizio di Vigilanza sul mercato rispetto ai ricavi generati	kpi validato	0,33	<=	183,00%	109,42%	100,00%				
	KPIM555	f204 - Attivazione diffusione informazioni connesse all'attività metrologica tramite nuovi strumenti informativi	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM557	f205 - Numero di servizi in merito a cui sono state diffuse informazioni tramite nuovi strumenti innovativi	kpi validato	0,33	>=	5,00	8,00	100,00%				
02.06.02.T1 Incrementare l'attività di vigilanza metrologica (OO159.)				0,00	=				96,26%			96,26%
	KPI424	f207 - Variazione del numero di verifiche e visite ispettive rispetto alla media del triennio precedente	kpi validato	0,33	>=	5,00%	1203,70%	100,00%				
	KPI425	f231 - Costo del personale impiegato nelle verifiche metriche e visite ispettive rispetto al numero di verifiche effettuate	kpi validato	0,33	<=	86,47	96,16	88,79%				
	KPIM566	f230 - Tempi di realizzazione di almeno il 50% delle visite ispettive e verifiche metriche dell'anno prima	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/01	100,00%				
02.06.02.T2 - PIRA Potenziare le attività legate alla verifi (OO160.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI426	f234 - Costo del personale addetto al controllo del marchio CE rispetto al numero di controlli effettuati	kpi validato	0,33	<=	597,08	38,27	100,00%				
	KPIM569	f232 - Rinnovo della convenzione VIMER per migliorare il controllo del marchio CE nei prodotti	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM571	f233 - Numero di giocattoli controllati nell'anno su marchio CE attraverso la convenzione VIMER	kpi validato	0,33	>=	50,00	806,00	100,00%				
02.06.03 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM575	f235 - Numero di monitoraggi effettuati relativamente alle attività regolamentate alla luce	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%				

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
02.06.O3 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure (OO161.)		della disciplina degli impianti										
	KPIM576	f236 - Frequenza di realizzo dei report di monitoraggio relativamente alle attività regolamentate alla luce della disciplina degli impianti	kpi validato	0,33 <=	6,00	6,00	100,00%					
	KPIM577	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	kpi validato	0,33 >=	4,00	5,00	100,00%					
02.06.O3.T1 Attivazione delle procedure di regolarizzazione (OO162.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPI428	f238 - Grado di lavorazione delle pratiche relative alla regolarizzazione delle posizioni soggette a verifica (REA)	kpi validato	0,33 >=	50,00%	100,00%	100,00%					
	KPI429	f241 - Costo del personale addetto alla regolarizzazione delle posizioni soggette a verifica (REA) rispetto alle pratiche lavorate	kpi validato	0,33 <=	48,83	17,24	100,00%					
	KPIM584	f239 - Tempi di realizzo delle procedure di regolarizzo delle posizioni soggette a verifica (REA)	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%					
02.06.O3.T2 Miglioramento delle qualità delle informazioni c (OO163.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM577	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	kpi validato	0,33 >=	4,00	5,00	100,00%					
	KPIM588	f242 - Numero di aggiornamenti effettuati all'interno del sito sotto la sezione attività regolamentate	kpi validato	0,33 >=	5,00	14,00	100,00%					
	KPIM589	f243 - Tempi di realizzo del miglioramento delle qualità delle informazioni fornite dall'ufficio REA	kpi validato	0,33 <=	2014/11/30	2014/11/30	100,00%					
02.06.O4 Promuovere azioni volte alla diffusione della cultu (OO164.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM590	f244 - Numero di sessioni formative realizzate nell'anno relativamente alla cultura brevettuale	kpi validato	0,33 >=	1,00	3,00	100,00%					
	KPIM591	f245 - Numero di partecipanti alle sessioni formative organizzate in materia di cultura brevettuale	kpi validato	0,33 >=	50,00	2.201,00	100,00%					
	KPIM592	f246 - Grado di soddisfazione (CSI) dei partecipanti alle sessioni formative organizzati dall'ufficio brevetti	kpi validato	0,33 >=	4,00	4,00	100,00%					
02.06.O4.T1 - PIRA Supportare gli individui e le imprese in (OO165.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM594	f247 - Numero di richieste pervenute attraverso lo strumento informatico relativamente al servizio Esperto Risponde	kpi validato	0,33 >=	5,00	13,00	100,00%					
	KPIM596	f248 - Numero di informative e/o seminari realizzati per pubblicizzare lo strumento Esperto Risponde	kpi validato	0,33 >=	2,00	2,00	100,00%					
	KPIM597	f249 - Grado di soddisfazione degli utenti (CSI) relativamente all'ufficio Marchi e Brevetti	kpi validato	0,33 >=	4,00	5,00	100,00%					
02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle impres (OS25.)				0,00 =					50,00%	95,41%	50,00%	97,91% 96,66%
	KPI362	f016 - Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	kpi validato	0,50 >=	25.550,00	23.905,00	93,56%					
	KPI363	f017 - PARETO - Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line rispetto agli utenti fisici degli sportelli camerale	kpi validato	0,50 >=	22,00%	21,39%	97,25%					
02.07p Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerale (PR26.)				0,00 =						100,00%	97,91%	97,91%
02.07.I1 - PIRA Favorire il processo di semplificazione ammi (OO166.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPI431	f271 - Variazione delle istruttorie pervenute tramite SUAP rispetto all'anno precedente	kpi validato	0,33 >=	5,00%	1250,98%	100,00%					
	KPIM598	f270 - Numero di comuni con i quali si sottoscrive la convenzione per l'uso di SUAP telematico camerale	kpi validato	0,33 >=	2,00	6,00	100,00%					
	KPIM602	f273 - Tempi di realizzo delle convenzioni con i comuni per l'adozione da parte degli enti del SUAP telematico camerale	kpi validato	0,33 <=	2014/05/31	2014/05/31	100,00%					
02.07.I2 Migliorare la diffusione e l'omogenizzazione delle (OO167.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPI434	f280 - Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del registro delle imprese	kpi validato	0,33 <=	5,00	0,00	100,00%					
	KPI436	f284 - Livello di apertura al pubblico dello sportello del Registro delle imprese	kpi validato	0,33 >=	0,00%	2,76%	100,00%					
	KPIM577	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	kpi validato	0,33 >=	4,00	5,00	100,00%					
02.07.O1 Implementazione delle attività svolte dall'ufficio (OO168.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM616	f281 - Attivazione delle procedure per l'avvio della gestione delle pratiche telematiche relative alle imprese individuali	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00	100,00%					
	KPIM618	f282 - Numero direttive predisposte per consentire l'avvio della gestione delle pratiche telematiche relative alle imprese individuali	kpi validato	0,33 >=	2,00	4,00	100,00%					
	KPIM620	f283 - Numero di monitoraggi effettuati relativamente alla gestione delle pratiche telematiche relative alle imprese individuali	kpi validato	0,33 >=	4,00	17,00	100,00%					
02.07.O1.T1 Razionalizzazione e informatizzazione della proc (OO169.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM604	f274 - Numero di documenti archiviati all'interno dell'archivio storico del RI dall'ufficio VISURE e RICERCHE nell'anno	kpi validato	0,33 >=	250,00	3.860,00	100,00%					
	KPIM605	f275 - Tempi di realizzo della razionalizzazione completa dell'archivio storico del Registro imprese	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%					
	KPIM606	f276 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) dell'ufficio VISURE E RICERCHE	kpi validato	0,33 >=	4,00	4,00	100,00%					
02.07.O1.T2 Miglioramento della qualità del servizio offerto (OO170.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPI432	f279 - Costo del personale addetto alla gestione del rilascio delle pratiche (ufficio Visure) rispetto al numero di documenti prodotti	kpi validato	0,33 <=	21,26	10,58	100,00%					
	KPIM608	f277 - Media dei giorni necessari per il rilascio della documentazione richiesta relativamente alle pratiche dell'ufficio VISURE	kpi validato	0,33 <=	25,00	0,00	100,00%					
	KPIM610	f278 - Tempi di realizzo dell'obiettivo di riduzione dei tempi di erogazione delle pratiche dell'ufficio VISURE	kpi validato	0,33 <=	2014/11/30	2014/10/31	100,00%					
02.07.O2 Migliorare la qualità dei servizi offerti alle impr (OO171.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM640	f289 - Numero di personale coinvolto nella rotazione all'interno dell'ufficio servizi innovativi	kpi validato	0,33 >=	3,00	3,00	100,00%					

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
02.07.O2 Migliorare la qualità dei servizi offerti alle impr (OO171.)	KPIM641	f290 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) relativo all'ufficio SERVIZI INNOVATIVI	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPIM642	f291 - Cadenza del monitoraggio dell'andamento dell'ufficio servizi innovativi espresso in mesi	kpi validato	0,33	<=	3,00	1,00	100,00%				
02.07.O2.T1 Aggiornamento e revisione delle procedure per il (OO172.)				0,00	=				86,82%			86,82%
	KPI441	f287 - Costo del personale dell'ufficio servizi innovativi rispetto ai proventi	kpi validato	0,33	<=	0,36	0,50	60,45%				
	KPIM627	f285 - Numero di procedure (provvedimenti, comunicazioni, incontri) attivati in merito al rilascio dei certificati di sottoscrizione	kpi validato	0,33	>=	2,00	8,00	100,00%				
	KPIM630	f286 - Tempi di realizzazione degli aggiornamenti relativi al rilascio dei certificati di sottoscrizione	kpi validato	0,33	<=	2014/10/31	2014/10/31	100,00%				
02.07.O2.T2 Miglioramento della qualità del servizio di rila (OO173.)				0,00	=				96,97%			96,97%
	KPI442	f293 - Costo del personale addetto al rilascio delle tessere di riconoscimento rispetto al numero di tessere rilasciate	kpi validato	0,33	<=	1.215,00	1.325,43	90,91%				
	KPIM641	f290 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) relativo all'ufficio SERVIZI INNOVATIVI	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPIM643	f292 - Media dei tempi di rilascio in giorni delle tessere personali di riconoscimento	kpi validato	0,33	<=	5,00	3,00	100,00%				
02.07.O2.T3 Migliorare la qualità del servizio ad alto conte (OO174.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM651	f296 - Numero di incontri formativi effettuati nell'anno per il personale della sede di Cento	kpi validato	0,33	>=	2,00	4,00	100,00%				
	KPIM653	f297 - Tempi di realizzo dei seminari formativi per il personale di Cento	kpi validato	0,33	<=	2014/11/30	2014/11/30	100,00%				
	KPIM655	f298 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) della sede di Cento	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
02.07.O3 Standardizzazione delle procedure connesse alle att (OO175.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM667	f313 - tempi di realizzazione per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%				
	KPIM668	f314 - numero riunioni di aggiornamento del personale per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	kpi validato	0,33	>=	2,00	4,00	100,00%				
	KPIM669	f315 - numero direttive per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	kpi validato	0,33	>=	4,00	12,00	100,00%				
02.07.O3.T1 Miglioramento della qualità delle informazioni c (OO176.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI445	f317 - Costo del personale addetto alla gestione della banca dati del registro delle imprese rispetto ai numero di azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	80.467,40	78.351,07	100,00%				
	KPIM656	f299 - Numero di aggiornamenti delle posizioni all'interno del Registro delle imprese effettuati nell'anno	kpi validato	0,33	>=	1.066,00	1.066,00	100,00%				
	KPIM658	f316 - Tempi di realizzazione degli aggiornamenti alla banca dati del registro delle imprese	kpi validato	0,33	<=	2014/11/30	2014/11/30	100,00%				
02.07.O3.T2 Miglioramento delle interazioni tra la sede di C (OO177.)				0,00	=				86,99%			86,99%
	KPIM663	f311 - Customer Satisf. della sede di Cento	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPIM665	f312 - numero pratiche evase dall'ufficio di Cento	kpi validato	0,33	>=	35,00	51,00	100,00%				
	KPI447	f319 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle azioni presidiate dalla sede di Cento	kpi validato	0,33	<=	30,85	42,89	60,98%				
02.07.O4 Incrementare le conoscenze e le competenze del pers (OO178.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM657	f306 - tempi di realizzazione per poter Incrementare le conoscenze e le competenze del personale dell'ufficio Registro Imprese nella gestione delle pratiche	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%				
	KPIM659	f307 - n. riunioni di aggiornamento del personale per Incrementare le conoscenze e le competenze del personale dell'ufficio Registro Imprese per la gestione delle pratiche	kpi validato	0,33	>=	2,00	7,00	100,00%				
	KPIM660	f308 - numero direttive per Incrementare le conoscenze e le competenze del personale dell'ufficio Registro Imprese per la gestione delle pratiche	kpi validato	0,33	>=	2,00	12,00	100,00%				
02.07.O4.T1 Razionalizzazione delle procedure di informatizz (OO179.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM577	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPIM661	f309 - numero mesi per l'aggiornamento delle posizioni interessate in relazione all'informatizzazione della documentazione proveniente da altri enti (R.I.)	kpi validato	0,33	<=	1,00	1,00	100,00%				
	KPIM662	f310 - Numero di posizioni aggiornate in relazione alle procedure di informatizzazione della documentazione proveniente da altri enti (R.I.)	kpi validato	0,33	>=	10,00	44,00	100,00%				
Rafforzare lo stato di salute del sistema (AS9.)				0,00	=				0,00%			99,65%
03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei se (OS27.)				0,00	=				50,00%			98,87%
	KPI364	f035 - Incidenza degli oneri di funzionamento del totale degli oneri correnti	kpi validato	0,50	>=	20,00%	21,09%	100,00%				
03.03p Consolidamento della polifunzionalità per compiere un (PR28.)		f021 - Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	kpi validato	0,50	>=	4,00	5,00	100,00%				
				0,00	=					100,00%		97,75%
03.03.I1 Promuovere l'utilizzo del servizio di accesso alle (OO184.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM633	f264 - Tempi di realizzo per la promozione del servizio di accesso alle informazioni attraverso nuove sinergie con il Tribunale di Ferrara	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/06/30	100,00%				
	KPIM634	f265 - numero di riunioni formative per la promozione del servizio di accesso alle informazioni attraverso nuove sinergie con il Tribunale di Ferrara	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
	KPIM635	f266 - numero di direttive per la promozione del servizio di accesso alle informazioni attraverso nuove sinergie con il Tribunale di Ferrara	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%				

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
03.03.I2 Revisione del sistema di gestione e fruizione delle (OO185.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI437	f260 - Numero prenotazioni sale on line/numero prenotazioni totali nell'anno	kpi validato	0,33	>=	30,00%	100,00%	100,00%				
	KPI438	f262 - Incremento% introiti nell'anno derivanti dall'utilizzo sale da parte dell'utenza rispetto all'annualità precedente	kpi validato	0,33	>=	5,00%	122,27%	100,00%				
	KPIM670	f259 - Revisione del regolamento per la fruizione delle sale camerale da parte dell'utenza esterna	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.03.O1 Revisione delle procedure volte ad una migliore ges (OO186.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI435	f255 - Incremento dei protocolli informatici rispetto al totale	kpi validato	0,33	>=	5,00%	39,50%	100,00%				
	KPIM624	f257 - tempi di realizzo per il miglioramento della protocollazione informatica	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%				
	KPIM625	f258 - Numero di direttive e/o linee guida predisposte volte al miglioramento della protocollazione informatica	kpi validato	0,33	>=	1,00	2,00	100,00%				
03.03.O1.T1 Promuovere nuove modalità di acquisizione delle (OO187.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI433	f251 - diminuzione dei tempi di protocollazione dei documenti relativi alle domande di contributi nell'anno precedente	kpi validato	0,33	<=	95,00%	90,00%	100,00%				
	KPIM617	f253 - tempi di realizzo per l'acquisizione delle nuove modalità di protocollazione dei documenti relativi alle domande di contributi	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/01/01	100,00%				
	KPIM619	f254 - attivazione delle procedure per l'acquisizione delle nuove modalità di protocollazione dei documenti relativi alle domande di contributi	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attiva (OO188.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM607	f228 - tempi di realizzazione per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%				
	KPIM609	f229 - numero riunioni formative per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	kpi validato	0,33	>=	3,00	17,00	100,00%				
	KPIM611	f250 - predisposizione schede guida con istruzioni per uffici per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.03.O2.T1 Avvio delle procedure finalizzate alla riduzione (OO189.)				0,00	=				92,90%			92,90%
	KPI430	f224 - Utilizzo budget per le procedure finalizzate alla riduzione ed eliminazione dei libri e delle pubblicazione archiviate	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%	100,00%				
	KPIM601	f226 - Tempi di effettuazione per l'eliminazione dei libri e delle pubblicazioni archiviate	kpi validato	0,33	<=	2014/10/31	2014/11/13	78,69%				
	KPIM603	f227 - Spazio occupato dai libri e dalle pubblicazioni nei locali camerale	kpi validato	0,33	<=	140,00	48,00	100,00%				
03.03.O3 Definire nuove azioni volte a presidiare la qualità (OO190.)				0,00	=				89,07%			89,07%
	KPIM583	f221 - Customer Satis. URP	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPIM585	f222 - Tempi di realizzo per la definizione delle nuove azioni riferite alla qualità dei servizi	kpi validato	0,33	<=	2014/10/31	2014/11/20	67,21%				
	KPIM587	f223 - Monitoraggio dei tempi medi dei procedimenti in relazione alla qualità dei servizi	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.03.O3.T1 Integrare il processo di rilevazione della quali (OO191.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM578	f218 - Tempi di realizzo delle nuove modalità per la rilevazione della qualità riferita alle esigenze dell'utenza	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%				
	KPIM579	f219 - numero delle nuove modalità per la rilevazione della qualità riferita alle esigenze dell'utenza	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%				
	KPIM582	f220 - Realizzazione Interviste customer satisfaction in relazione alla qualità per le esigenze dell'utenza	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di (OS28.)				0,00	=				50,00%	100,00%	50,00%	99,83% 99,92%
	KPI365	f022 - Indice di rigidità dell'anno	kpi validato	0,50	<=	58,00%	52,34%	100,00%				
	KPI366	f023 - Indice di liquidità dell'anno	kpi validato	0,50	>=	164,00%	297,31%	100,00%				
03.04p Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoniali (PR29.)				0,00	=					100,00%	99,83%	99,83%
03.04.01.T4 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 (OO199.)				0,00	=					100,00%		100,00%
	KPI417	f137 - Riduzione dei crediti e debiti verso altre province dovuti/non attribuiti	kpi validato	0,33	>=	80,00%	195,71%	100,00%				
	KPIM523	f135 - Entrata a regime delle procedure di riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM524	f136 - Tempi di realizzo per il riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/30	100,00%				
03.04.I1 Qualificazione degli interventi di promozione econo (OO192.)				0,00	=					100,00%		100,00%
	KPI427	f217 - Grado di utilizzo delle risorse per gli interventi economici della camera di commercio	kpi validato	0,33	>=	95,00%	96,48%	100,00%				
	KPIM570	f215 - numero di giorni per i pagamenti dei contributi dal provvedimento di liquidazione	kpi validato	0,33	<=	20,00	20,00	100,00%				
	KPIM572	f216 - Customer Satisf. uffici promozione economica	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
03.04.I2 Consolidare le procedure di presidio del cash flow, (OO193.)				0,00	=					100,00%		100,00%
	KPIM565	f212 - importo utilizzato per anticipazioni di cassa	kpi validato	0,33	<=	0,00	0,00	100,00%				
	KPIM567	f213 - Rispetto dei tempi per le proiezioni di cash flow	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM568	f214 - numero proiezioni di cash flow nell'anno	kpi validato	0,33	>=	4,00	6,00	100,00%				
03.04.I3 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici (OO194.)				0,00	=					98,67%		98,67%
	KPI421	f145 - Costi di funzionamento	kpi validato	0,33	<=	1.570.472,23	1.633.159,25	96,01%				
	KPIM552	f146 - numero riunioni formative con il personale per consolidare i processi di monitoraggio degli	kpi validato	0,33	>=	2,00	3,00	100,00%				

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
03.04.I3 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici (OO194.)		indici di rigidità e liquidità di bilancio										
	KPIM554	f147 - numero di report per consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e liquidità di bilancio	kpi validato	0,33 >=	4,00	4,00	100,00%					
03.04.O1 Aggiornamento delle procedure per la redazione del (OO195.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM543	f142 - numero giorni per il pagamento delle fatture	kpi validato	0,33 <=	28,00	28,00	100,00%					
	KPIM545	f143 - Tempo di realizzo per l'aggiornamento delle procedure per la redazione del bilancio d'esercizio 2014	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/03/31	100,00%					
03.04.O1.T1 - PIRA Attivazione delle procedure per la sistem (OO196.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM562	f209 - Predisposizione del nuovo software per la redazione del bilancio preventivo con produzione dei report tramite EPM	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00	100,00%					
	KPIM563	f210 - Redazione della nuova documentazione di bilancio e di indicatori	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00	100,00%					
	KPIM564	f211 - Numero di documenti prodotti attraverso il nuovo software EPM	kpi validato	0,33 >=	5,00	6,00	100,00%					
03.04.O1.T2 Revisione delle procedure necessarie alla gestio (OO197.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM556	f148 - numero di azioni realizzate, necessarie alla gestione delle partecipate nella PA	kpi validato	0,33 >=	2,00	6,00	100,00%					
	KPIM558	f149 - tempi di realizzo per la revisione delle procedure necessarie alle gestione delle partecipate nella PA	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/06/30	100,00%					
	KPIM560	f208 - adozione a regime di nuovi sistemi informatici necessarie alla gestione delle partecipate nella PA	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00	100,00%					
03.04.O1.T3 Eliminazione crediti inesigibili sui ruoli d.a. (OO198.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM533	f139 - Customer Satisf. utenti relativo al Diritto Annuale	kpi validato	0,33 >=	4,00	4,00	100,00%					
	KPIM536	f140 - Tempi di realizzo relativi all'eliminazione dei crediti inesigibili sui ruoli D.A. 2001/2002	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/02/10	100,00%					
	KPIM538	f141 - Adozione procedure relative all'eliminazione dei crediti inesigibili sui ruoli del D.A. 2001/2002	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00	100,00%					
03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualit (OS29.)				0,00 =					50,00%	100,00%	50,00%	100,00%
	KPI367	f024 - Grado di partecipazione delpersonale ai corsi di formazioneprogrammati	kpi validato	0,50 >=	87,00%	96,83%	100,00%					
	KPIM393	f026 - People Satisfaction Index	kpi validato	0,50 >=	4,00	5,00	100,00%					
03.05p attenzione allo sviluppo professionale e formativo de (PR30.)				0,00 =						100,00%	100,00%	100,00%
03.05.I1 Consolidare le attivit volte al monitoraggio sull' (OO200.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM393	f026 - People Satisfaction Index	kpi validato	0,33 >=	3,00	5,00	100,00%					
	KPIM517	f133 - Numero Tavoli tecnici sull'applicazione degli istituti contrattuali con RSU	kpi validato	0,33 >=	4,00	6,00	100,00%					
	KPIM518	f134 - numero riunioni formative del personale relative agli istituti contrattuali ed al codice di comportamento	kpi validato	0,33 >=	2,00	4,00	100,00%					
03.05.I2 Sostenere le attivit che consolidano il benessere (OO201.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPI405	f123 - Partecipazione del personale alle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33 >=	87,00%	92,06%	100,00%					
	KPI411	f132 - Volume medio di attivit formativa al personale presente a tempo indeterminato (corsi interni ed esterni)	kpi validato	0,33 >=	472,00%	2485,71%	100,00%					
	KPIM393	f026 - People Satisfaction Index	kpi validato	0,33 >=	3,00	5,00	100,00%					
03.05.O1 Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle (OO202.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPI408	f126 - incrementare la formazione del personale tramite l'utilizzo solo di risorse interne	kpi validato	0,33 <=	0,00%	0,00%	100,00%					
	KPIM503	f124 - Tempi di realizzo delle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/02/04	100,00%					
	KPIM504	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	kpi validato	0,33 >=	2,00	8,00	100,00%					
03.05.O1.T1 Prosieguo delle attivit di automatizzazione del (OO203.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPI409	f130 - FTE / azioni ufficio personale su schede previdenziali	kpi validato	0,33 <=	248,82	80,37	100,00%					
	KPIM509	f128 - numero schede previdenziali automatizzate	kpi validato	0,33 >=	30,00	30,00	100,00%					
	KPIM510	f129 - Tempi di realizzo delle attivit di automatizzazione delle schede previdenziali	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%					
03.05.O1.T2 Consolidare le attivit volte all'organizzazione (OO204.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPI405	f123 - Partecipazione del personale alle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33 >=	90,00%	92,06%	100,00%					
	KPIM503	f124 - Tempi di realizzo delle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/02/04	100,00%					
	KPIM504	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	kpi validato	0,33 >=	2,00	8,00	100,00%					
03.05.O2 Prosieguo delle attivit di revisione delle procedu (OO205.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPIM492	f116 - Numero riunioni di revisione delle procedure con il personale (ufficio Provveditorato)	kpi validato	0,33 >=	2,00	11,00	100,00%					
	KPIM493	f117 - Messa a regime delle attivit di revisione delle procedure (ufficio Provveditorato)	kpi validato	0,33 <=	2014/06/30	2014/06/13	100,00%					
	KPIM494	f118 - Numero di giorni per la gestione delle procedure di acquisto (ufficio Provveditorato)	kpi validato	0,33 <=	20,00	15,00	100,00%					
03.05.O2.T1 Ridefinizione dell'architettura informatica came (OO206.)				0,00 =					100,00%			100,00%
	KPI403	f121 - Ridefinizione dell'architettura informatica attraverso solamente le risorse interne	kpi validato	0,33 <=	0,00%	0,00%	100,00%					
	KPIM495	f119 - Messa a regime dell'infrastruttura informatica camerale (servizi informatici)	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00	100,00%					
	KPIM496	f120 - Tempi di realizzo dell'architettura informatica	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/03/30	100,00%					

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
03.05.O2.T1 Ridefinizione dell'architettura informatica came (OO206.)		camerale (servizi informatici)										
03.05.O2.T2 Attivazione di adeguati interventi per migliorar (OO207.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM489	f113 - Customer Satis. interna uffici piano terra (benessere personale)	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
	KPIM490	f114 - Tempi di realizzo per interventi rivolti al benessere del personale degli uffici del primo piano	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/02/28	100,00%				
	KPIM491	f115 - numero interventi rivolti al miglioramento del benessere del personale uffici piano terra	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%				
03.05.O2.T3 Migliorare i processi di automazione dell'uffici (OO208.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM483	f110 - Adozione sw Publicamera per il Provveditorato anche sotto il profilo della Trasparenza	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM484	f111 - Tempi di adozione e messa a regime dei processi di automazione del provveditorato (Trasparenza)	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/04/30	100,00%				
	KPIM485	f112 - Tempestività aggiornamenti dei processi di automazione del provveditorato (Trasparenza)	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativ (OS30.)				0,00	=				50,00%	100,00%	50,00%	98,21%
	KPIM395	f027 - Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza (PIRA)	kpi validato	0,50	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM396	f028 - Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti (PIRA)	kpi validato	0,50	=	100,00	100,00	100,00%				
03.06p Perfezionamento dei processi che consentono di porre (PR31.)				0,00	=					100,00%	98,21%	98,21%
03.06.I1 Realizzazione delle attività di monitoraggio previs (OO209.)				0,00	=					91,67%		91,67%
	KPI401	f107 - Numero di Verifiche Metriche effettuate nell'anno (Anticorruzione)	kpi validato	0,33	>=	662,00	669,00	100,00%				
	KPIM479	f108 - Direttive e Controlli riguardanti le verifiche metriche effettuate (Anticorruzione)	kpi validato	0,33	>=	4,00	3,00	75,00%				
03.06.I2 Promuovere la cultura della legalità anche attraver (OO210.)				0,00	=					100,00%		100,00%
	KPI399	f105 - Tasso di partecipazione dei soggetti interessati (Anticorruzione)	kpi validato	0,33	>=	90,00%	101,59%	100,00%				
	KPIM471	f104 - numero di eventi di formazione rivolti al personale realizzati in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	>=	2,00	5,00	100,00%				
	KPIM475	f106 - Tempi di progettazione degli eventi di formazione in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/30	100,00%				
03.06.I3 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gr (OO211.)				0,00	=					95,83%		95,83%
	KPI396	f102 - Tasso di interventi realizzati gruppo Audit in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	>=	50,00%	80,00%	100,00%				
	KPI397	f103 - Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	kpi validato	0,33	>=	100,00%	87,50%	87,50%				
	KPIM463	f101 - numero di Interventi pianificati gruppo Audit in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	>=	4,00	10,00	100,00%				
03.06.I4 Promuovere la cultura della legalità,attraverso la (OO212.)				0,00	=					100,00%		100,00%
	KPI393	f099 - Tasso di partecipazione dei soggetti interessati ai momenti formativi/informativi rivolti al personale (Trasparenza)	kpi validato	0,33	>=	90,00%	98,41%	100,00%				
	KPIM453	f098 - Tempi di progettazione per la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale (Trasparenza)	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/10/30	100,00%				
	KPIM461	f100 - numero di eventi di formazione realizzati rivolti al personale (Trasparenza)	kpi validato	0,33	>=	2,00	4,00	100,00%				
03.06.I5 Revisione del Regolamento relativo ai sensi art.53 (OO213.)				0,00	=					94,57%		94,57%
	KPI388	f088 - Utilizzo del budget relativamente alla revisione del regolamento relativo ai sensi dell'art.53 Dlgs 165/2001	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%	100,00%				
	KPIM444	f089 - Tempi di realizzo della revisione del regolamento relativo ai sensi dell'art.53 Dlgs 165/2001	kpi validato	0,33	<=	2014/09/30	2014/10/15	83,70%				
	KPIM445	f090 - Redazione del documento relativo alla revisione del regolamento relativo ai sensi dell'art.53 Dlgs 165/2001	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.06.I6 Integrazione dei processi di redazione del Piano an (OO214.)				0,00	=					100,00%		100,00%
	KPIM438	f083 - Numero di monitoraggi dei funzionari di riferimento effettuati nell'anno relativamente al piano anticorruzione e del programma della trasparenza	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
	KPIM439	f084 - Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%				
	KPIM441	f086 - Analisi e progettazione dell'integrazione del piano anticorruzione con il PdP e il programma della trasparenza	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.06.I7 Razionalizzazione delle attività volte alla redazio (OO215.)				0,00	=					100,00%		100,00%
	KPIM438	f083 - Numero di monitoraggi dei funzionari di riferimento effettuati nell'anno relativamente al piano anticorruzione e del programma della trasparenza	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
	KPIM439	f084 - Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%				
	KPIM440	f085 - Redazione del Piano anticorruzione e del programma triennale della trasparenza	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.06.I8 Integrazione dei processi di redazione del Piano de (OO216.)				0,00	=					100,00%		100,00%
	KPIM435	f048 - Analisi e progettazione dell'integrazione del PdP con i piani trasparenza e anticorruzione	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM436	f049 - Numero incontri effettuati per il monitoraggio dell'andamento del PdP, della trasparenza e dell'anticorruzione	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
03.06.I8 Integrazione dei processi di redazione del Piano de (OO216.)	KPIM437	f082 - Numero report prodotti relativi al PdP e al Piano della trasparenza	kpi validato	0,33	>=	3,00	6,00	100,00%				
03.06.O1 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gr (OO217.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI390	f095 - Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	kpi validato	0,33	>=	100,00%	100,00%	100,00%				
	KPI391	f097 - Tasso di interventi realizzati in materia di Audit (Trasparenza)	kpi validato	0,33	>=	50,00%	100,00%	100,00%				
	KPIM451	f096 - numero di interventi pianificati gruppo audit relativo alla trasparenza	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
03.06.O1.T1 Creazione di un sistema di rilevazione automatic (OO218.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI389	f092 - Grado di utilizzo del budget per la creazione di un sistema di rilevazione automatica del grado di soddisfazione della sezione Area Trasparente	kpi validato	0,33	>=	0,00%	0,00%	100,00%				
	KPIM448	f093 - Tempi di messa a regime del sistema di rilevazione automatica del grado di soddisfazione della sezione Area Trasparente	kpi validato	0,33	<=	2014/04/30	2014/03/31	100,00%				
	KPIM449	f094 - Progettazione e realizzazione del sistema di rilevazione automatica del grado di soddisfazione della sezione Area Trasparente	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazion (OS31.)				0,00	=				50,00%	100,00%	50,00%	100,00%
	KPIM400	f029 -Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
	KPIM402	f030 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
	KPIM405	f031 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
03.07p Capacità della Camera di migliorare i propri servizi (PR32.)				0,00	=					100,00%	100,00%	100,00%
03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIM (OO219.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI385	f080 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio RISORSE e PATRIMONIO	kpi validato	0,33	<=	9,00%	5,04%	100,00%				
	KPI386	f081 - Costo del servizio RISORSE e PATRIMONIO rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	17.594,00	7.647,29	100,00%				
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' (OO220.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI383	f025 - Costo del servizio SISTEMA QUALITA' e COMUNICAZIONE rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	31.627,90	10.942,04	100,00%				
	KPI384	f079 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio SISTEMA QUALITA' e COMUNICAZIONE	kpi validato	0,33	<=	6,00%	2,54%	100,00%				
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL (OO221.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI379	f076 - Costo del servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	13.988,98	11.451,13	100,00%				
	KPI380	f075 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO	kpi validato	0,33	<=	1,00%	0,74%	100,00%				
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
03.07.I4 Presidio dei processi del Servizio TUTELA DEL MERCA (OO222.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI371	f070 - Costo del servizio TUTELA DEL MERCATO rispetto al numero di azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	18.678,35	12.511,88	100,00%				
	KPI372	f071 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio TUTELA DEL MERCATO sul totale dei costi correnti	kpi validato	0,33	<=	4,00%	3,39%	100,00%				
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
03.07.O1 Presidio dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMA (OO223.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI381	f077 - Costo dell'AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	23.122,00	10.367,69	100,00%				
	KPI382	f078 - Incidenza percentuale dei costi dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO	kpi validato	0,33	<=	26,00%	14,73%	100,00%				
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
03.07.O2 Presidio dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPR (OO224.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI373	f073 - Costo dell'AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	23.234,43	10.311,71	100,00%				
	KPI375	f074 - Incidenza percentuale dei costi dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPRESE	kpi validato	0,33	<=	21,00%	11,45%	100,00%				
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
03.07.O3 - PIRA Predisposizione e stesura del programma plur (OO225.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM404	f067 - Grado di soddisfazione degli organi (CSI) relativamente alla redazione del regolamento del consiglio e della giunta	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
	KPIM406	f068 - Stesura del programma pluriennale di mandato	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM407	f069 - Termine di predisposizione del programma pluriennale di mandato	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/05/31	100,00%				
03.07.O3.T1 Redazione del Regolamento del Consiglio e della	KPIM401	f065 - Predisposizione del regolamento del consiglio e della giunta	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				100,00%

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
03.07.O3.T1 Redazione del Regolamento del Consiglio e della (OO226.)	KPIM403	f066 - Tempi di realizzo del regolamento del consiglio e della giunta e revisione delle procedure connesse all'insediamento degli organi	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/10/28	100,00%				
	KPIM404	f067 - Grado di soddisfazione degli organi (CSI) relativamente alla redazione del regolamento del consiglio e della giunta	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
03.07.O3.T2 Realizzazione dell'archivio storico albo on-line (OO227.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI369	f063 - Utilizzo del budget per la redazione dell'archivio storico on-line	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%	100,00%				
	KPIM394	f061 - Progettazione dell'archivio storico albo on-line	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM397	f062 - Tempi di realizzo dell'archivio storico albo on-line	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31	100,00%				
03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle att (OS32.)				0,00	=				50,00%	100,00%	50,00%	100,00% 100,00%
	KPI370	f033 - Stock d'impresa al 31.12 (Variazione)	kpi non disponibile	0,50	>=	0,00%	-1,52%					
	KPIM408	f032 - Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno n	kpi validato	0,50	>=	11,00	12,00	100,00%				
03.08p Rafforzare il ruolo di player pubblico della Camera a (PR33.)				0,00	=					100,00%	100,00%	100,00%
03.08.I2 Introdurre nuove modalità di protocollazione e fasc (OO228.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM728	f057 - Numero di uffici per cui è stato costituito almeno un fascicolo informatico su PROCEDI	kpi validato	0,33	>=	1,00	8,00	100,00%				
	KPIM729	f058 - Numero di uffici per cui si è proceduto ad effettuare la protocollazione tramite PROCEDI	kpi validato	0,33	>=	1,00	2,00	100,00%				
	KPIM730	f059 - Numero di personale formato nell'utilizzo del software PROCEDI	kpi validato	0,33	>=	4,00	6,00	100,00%				
03.08.O1 Razionalizzare e innovare i processi di comunicazio (OO229.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI359	f054 - Costo medio di comunicazione esterna e istituzionale per impresa (standard)	kpi validato	0,33	<=	5,36	2,73	100,00%				
	KPIM385	f055 - Numero rubriche su ogni quotidiano con gli aggiornamenti sui bandi, seminari, convegni e contributi	kpi validato	0,33	>=	21,00	325,00	100,00%				
	KPIM387	f056 - Numero download newsletter camera	kpi validato	0,33	>=	194,00	213,00	100,00%				
03.08.O1.T1 Potenziare il servizio di comunicazione sotto il (OO230.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI357	f050 - Utilizzo del budget relativamente alla Comunicazione	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%	100,00%				
	KPIM371	f052 - Tempi di realizzazione della Customer Satisfaction (CSI) relativa all'anno	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/02/28	100,00%				
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territ (AS7.)				0,00	=				0,00%	100,00%	98,73%	98,73%
	KPIM361	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	kpi validato	0,50	>=	341,00	403,00	100,00%				
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione te (OS19.)	KPIM362	f002 - numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	kpi validato	0,50	>=	1.209,00	1.219,00	100,00%				
				0,00	=				50,00%	100,00%	50,00%	100,00% 100,00%
01.04p Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e agenda d (PR20.)				0,00	=					100,00%	100,00%	100,00%
01.04.O1 Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sost (OO145.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI374	f034 - Livello di coinvolgimento di imprese soggetti deboli (femminili,giovani) in progetti di promozione(A33)	kpi validato	0,33	>=	5,00%	52,96%	100,00%				
	KPI376	f037 - Percentuale utilizzo budget per Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione,dell'imprenditorialità giovanile edell'imprenditorialità femminile	kpi validato	0,33	>=	97,00%	223,24%	100,00%				
	KPIM419	f036 - Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari (A31) ogni mille imprese	kpi validato	0,33	>=	20,24	21,46	100,00%				
01.04.O1.T2 - PIRA Potenziamento dei bandi e delle iniziativ (OO146.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI356	f003 - Costo del personale che gestisce i bandi promozionali / numero di domande liquidate dei bandi promozionali	kpi validato	0,33	<=	1.062,00	492,37	100,00%				
	KPIM361	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	kpi validato	0,33	>=	358,00	403,00	100,00%				
	KPIM434	f047 - Risultato della Customer satisfaction (CSI) relativo al bando dell'imprenditorialità femminile	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e pat (OS20.)	KPIM365	f005 - numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno	kpi validato	0,50	>=	218,00	828,00	100,00%		50,00%	100,00%	93,89% 96,95%
	KPIM366	f006 - flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	kpi validato	0,50	>=	26,70	48.833.239,00	100,00%				
01.05p Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra ba (PR21.)				0,00	=					100,00%	93,89%	93,89%
01.05.I1 Sviluppare progetti di supporto all'analisi finanzi (OO147.)				0,00	=				87,78%			87,78%
	KPI392	f150 - Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità	kpi validato	0,33	>=	34,56	21,90	63,35%				
	KPIM455	f151 - Numero di progetti a supporto all'analisi finanziaria delle imprese	kpi validato	0,33	>=	1,00	1,00	100,00%				
	KPIM457	f152 - Grado di soddisfazione (CSI) degli organi camerali relativamente al supporto del sistema creditizio	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
01.05.I2 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al (OO148.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI394	f154 - Flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	kpi validato	0,33	>=	27,23	73,85	100,00%				

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
01.05.I2 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al (OO148.)	KPI395	f155 - Grado di utilizzo delle risorse a sostegno della liquidità delle imprese	kpi validato	0,33	>=	100,00%	100,00%					
	KPIM462	f156 - Grado di soddisfazione (CSI) delle imprese che hanno ricevuto un finanziamento dai confidi a seguito del contributo Camerale	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance i (OS21.)				0,00	=				50,00%	99,29%	50,00%	96,67% 97,98%
	KPIM367	f007 - numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno	kpi validato	0,50	>=	631.170,00	4.981.692,00	100,00%				
	KPIM370	f008 - unità locali di imprese con sede in altre province	kpi validato	0,50	>=	3.027,00	2.984,00	98,58%				
01.06p Marketing del territorio: accrescere l'attrattività d (PR22.)				0,00	=					100,00%	96,67%	96,67%
01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituz (OO149.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI377	f040 - Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.5 Promozione del Territorio (A48)	kpi validato	0,33	>=	66,00	76,20	100,00%				
	KPI378	f041 - Utilizzo budget per Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi	kpi validato	0,33	>=	95,00%	454,46%	100,00%				
	KPIM425	f042 - Numero nuove imprese coinvolte nell'anno n in progetti di promozione del territorio e prodotti tipici	kpi validato	0,33	>=	110,00	126,00	100,00%				
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con assoc (OO150.)				0,00	=				93,33%			93,33%
	KPIM466	f157 - Numero di nuove collaborazioni con associazioni di incoming turistico attivate nell'anno	kpi validato	0,33	>=	8,00	10,00	100,00%				
	KPIM467	f158 - Numero fiere, mostre, iniziative di incoming e outgoing realizzate nell'anno n dalla Camera	kpi validato	0,33	>=	20,00	16,00	80,00%				
	KPIM468	f159 - Grado di soddisfazione (CSI) dell'utenza rispetto alle iniziative promosse dall'ufficio MARKETING DEL TERRITORIO	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema ec (OS22.)	KPIM372	f009 - numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relative al sistema economico locale	kpi validato	0,50	>=	39,00	39,00	100,00%		50,00%	100,00%	50,00% 100,00%
	KPIM375	f010 - Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia	kpi validato	0,50	>=	5,00	5,00	100,00%				
01.07p Analisi e conoscenza del sistema economico locale: pu (PR23.)				0,00	=					100,00%	100,00%	100,00%
01.07.O1 - PIRA Armonizzazione della diffusione delle inform (OO151.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI387	f044 - Grado di utilizzo delle risorse stanziate per la produzione di documenti statistici (PARETO)	kpi validato	0,33	>=	95,00%	105,78%	100,00%				
	KPIM430	f043 - Numero di documenti realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativi alle conclusioni dell'osservatorio	kpi validato	0,33	>=	39,00	39,00	100,00%				
	KPIM431	f046 - Grado di soddisfazione degli organi in merito all'armonizzazione	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
01.07.O1.T1 Ampliamento delle informazioni relative ai prezzi (OO152.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI398	f162 - Costo del personale addetto alla gestione del prezzario rispetto al numero di voci presenti sul listino	kpi validato	0,33	<=	7,69	6,82	100,00%				
	KPIM469	f160 - Numero di nuove voci relative ai prezzi pubblicate sui listini e resi disponibili sul sito camerale	kpi validato	0,33	>=	5,00	350,00	100,00%				
	KPIM470	f161 - Numero di voci del prezzario delle opere edili	kpi validato	0,33	>=	4.240,00	4.847,00	100,00%				
01.07.O1.T2 Mantenimento dello standard qualitativo delle in (OO153.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI400	f165 - Costo del personale che gestisce le pubblicazioni statistiche rispetto al numero di pubblicazioni eseguite	kpi validato	0,33	<=	2.228,00	1.919,25	100,00%				
	KPIM474	f163 - Numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno n	kpi validato	0,33	>=	47,00	52,00	100,00%				
	KPIM476	f164 - Numero di aggiornamenti e pubblicazioni statistiche effettuate nell'anno	kpi validato	0,33	>=	4,00	8,00	100,00%				

Dettaglio Piano completo ordinato

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mo (AS8.)				0,00	=					100,00%	96,37%	96,37%
02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione (OS26.)				0,00	=			50,00%	90,60%	50,00%	89,05%	89,82%
	KPIM381	f019 - Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di internazionalizzazione nell'anno.	kpi validato	0,50	>=	653,00	607,00	92,96%				
	KPIM382	f020 - Incremento delle unità locali presenti sul territorio di imprese con sede all'estero	kpi validato	0,50	>=	34,00	30,00	88,24%				
02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle (OS23.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	99,32%	99,66%
	KPI358	f011 - numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno / media del triennio precedente	kpi validato	0,50	>=	57,00%	362,94%	100,00%				
	KPIM378	f013 - numero esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	kpi validato	0,50	>=	93,00	164,00	100,00%				
02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolame (OS24.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	98,68%	99,34%
	KPI360	f014 - Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	kpi validato	0,50	>=	662,00	669,00	100,00%				
	KPI361	f015 - Variazione degli strumenti metrici verificati dalla Camera nell'anno	kpi validato	0,50	>=	12,00%	14,70%	100,00%				
02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle impres (OS25.)				0,00	=			50,00%	95,41%	50,00%	97,91%	96,66%
	KPI362	f016 - Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	kpi validato	0,50	>=	25.550,00	23.905,00	93,56%				
	KPI363	f017 - PARETO - Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line rispetto agli utenti fisici degli sportelli camerali	kpi validato	0,50	>=	22,00%	21,39%	97,25%				
Rafforzare lo stato di salute del sistema (AS9.)				0,00	=			0,00%		100,00%	99,65%	99,65%
03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei se (OS27.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	97,75%	98,87%
	KPI364	f035 - Incidenza degli oneri di funzionamento del totale degli oneri correnti	kpi validato	0,50	>=	20,00%	21,09%	100,00%				
	KPIM383	f021 - Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	kpi validato	0,50	>=	4,00	5,00	100,00%				
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di (OS28.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	99,83%	99,92%
	KPI365	f022 - Indice di rigidità dell'anno	kpi validato	0,50	<=	58,00%	52,34%	100,00%				
	KPI366	f023 - Indice di liquidità dell'anno	kpi validato	0,50	>=	164,00%	297,31%	100,00%				
03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualit (OS29.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	KPI367	f024 - Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	kpi validato	0,50	>=	87,00%	96,83%	100,00%				
	KPIM393	f026 - People Satisfaction Index	kpi validato	0,50	>=	4,00	5,00	100,00%				
03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativ (OS30.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	98,21%	99,10%
	KPIM395	f027 - Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza (PIRA)	kpi validato	0,50	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM396	f028 - Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti (PIRA)	kpi validato	0,50	=	100,00	100,00	100,00%				
03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazion (OS31.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	KPIM400	f029 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
	KPIM402	f030 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
	KPIM405	f031 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%				
03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle att (OS32.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	KPI370	f033 - Stock d'impresa al 31.12 (Variazione)	kpi non disponibile	0,50	>=	0,00%	-1,52%					
	KPIM408	f032 - Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno n	kpi validato	0,50	>=	11,00	12,00	100,00%				
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territ (AS7.)				0,00	=			0,00%		100,00%	98,73%	98,73%
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione te (OS19.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	KPIM361	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	kpi validato	0,50	>=	341,00	403,00	100,00%				
	KPIM362	f002 - numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	kpi validato	0,50	>=	1.209,00	1.219,00	100,00%				
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e pat (OS20.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	93,89%	96,95%
	KPIM365	f005 - numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno	kpi validato	0,50	>=	218,00	828,00	100,00%				
	KPIM366	f006 - flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	kpi validato	0,50	>=	26,70	48.833.239,00	100,00%				
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance i (OS21.)				0,00	=			50,00%	99,29%	50,00%	96,67%	97,98%
	KPIM367	f007 - numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno	kpi validato	0,50	>=	631.170,00	4.981.692,00	100,00%				
	KPIM370	f008 - unità locali di imprese con sede in altre province	kpi validato	0,50	>=	3.027,00	2.984,00	98,58%				
01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema ec (OS22.)	KPIM372	f009 - numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relative al sistema economico locale	kpi validato	0,50	>=	39,00	39,00	100,00%				
	KPIM375	f010 - Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia	kpi validato	0,50	>=	5,00	5,00	100,00%				

Dettaglio Operativo Piano completo ordinato

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
01.04p Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e agenda d (PR20.)				0,00	=				100,00%	100,00%	100,00%
01.04.O1 Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sost (OO145.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI374	f034 - Livello di coinvolgimento di imprese/ soggetti deboli (femminili,giovani) in progetti di promozione(A33)	kpi validato	0,33	>=	5,00%	52,96%				
	KPI376	f037 - Percentuale utilizzo budget per Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione,dell'imprenditorialità femminile	kpi validato	0,33	>=	97,00%	223,24%				
	KPIM419	f036 - Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari (A31) ogni mille imprese	kpi validato	0,33	>=	20,24	21,46				
01.04.O1.T2 - PIRA Potenziamento dei bandi e delle iniziativ (OO146.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI356	f003 - Costo del personale che gestisce i bandi promozionali / numero di domande liquidate dei bandi promozionali	kpi validato	0,33	<=	1.062,00	492,37				
	KPIM361	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	kpi validato	0,33	>=	358,00	403,00				
	KPIM434	f047 - Risultato della Customer satisfaction (CSI) relativo al bando dell'imprenditorialità femminile	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00				
01.05p Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra ba (PR21.)				0,00	=				100,00%	93,89%	93,89%
01.05.I1 Sviluppare progetti di supporto all'analisi finanzi (OO147.)				0,00	=			87,78%			87,78%
	KPI392	f150 - Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.4 Accesso al credito e sostegno alla liquidità	kpi validato	0,33	>=	34,56	21,90				
	KPIM455	f151 - Numero di progetti a supporto all'analisi finanziaria delle imprese	kpi validato	0,33	>=	1,00	1,00				
	KPIM457	f152 - Grado di soddisfazione (CSI) degli organi camerali relativamente al supporto del sistema creditizio	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00				
01.05.I2 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al (OO148.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI394	f154 - Flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	kpi validato	0,33	>=	27,23	73,85				
	KPI395	f155 - Grado di utilizzo delle risorse a sostegno della liquidità delle imprese	kpi validato	0,33	>=	100,00%	100,00%				
	KPIM462	f156 - Grado di soddisfazione (CSI) delle imprese che hanno ricevuto un finanziamento dai confidi a seguito del contributo Camerale	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00				
01.06p Marketing del territorio: accrescere l'attrattività d (PR22.)				0,00	=				100,00%	96,67%	96,67%
01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituz (OO149.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI377	f040 - Valore aggiunto per imprese trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.5 Promozione del Territorio (A48)	kpi validato	0,33	>=	66,00	76,20				
	KPI378	f041 - Utilizzo budget per Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi	kpi validato	0,33	>=	95,00%	454,46%				
	KPIM425	f042 - Numero nuove imprese coinvolte nell'anno n in progetti di promozione del territorio e prodotti tipici	kpi validato	0,33	>=	110,00	126,00				
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con assoc (OO150.)				0,00	=			93,33%			93,33%
	KPIM466	f157 - Numero di nuove collaborazioni con associazioni di incoming turistico attivate nell'anno	kpi validato	0,33	>=	8,00	10,00				
	KPIM467	f158 - Numero fiere, mostre, iniziative di incoming e outgoing realizzate nell'anno n dalla Camera	kpi validato	0,33	>=	20,00	16,00				
	KPIM468	f159 - Grado di soddisfazione (CSI) dell'utenza rispetto alle iniziative promosse dall'ufficio MARKETING DEL TERRITORIO	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00				
01.07p Analisi e conoscenza del sistema economico locale: pu (PR23.)				0,00	=				100,00%	100,00%	100,00%
01.07.O1 - PIRA Armonizzazione della diffusione delle inform (OO151.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI387	f044 - Grado di utilizzo delle risorse stanziate per la produzione di documenti statistici (PARETO)	kpi validato	0,33	>=	95,00%	105,78%				
	KPIM430	f043 - Numero di documenti realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativi alle conclusioni dell'osservatorio	kpi validato	0,33	>=	39,00	39,00				
	KPIM431	f046 - Grado di soddisfazione degli organi in merito all'armonizzazione	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00				
01.07.O1.T1 Ampliamento delle informazioni relative ai prezz (OO152.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI398	f162 - Costo del personale addetto alla gestione del prezziario rispetto al numero di voci presenti sul listino	kpi validato	0,33	<=	7,69	6,82				
	KPIM469	f160 - Numero di nuove voci relative ai prezzi pubblicate sui listini e resi disponibili sul sito camerale	kpi validato	0,33	>=	5,00	350,00				
	KPIM470	f161 - Numero di voci del prezziario delle opere edili	kpi validato	0,33	>=	4.240,00	4.847,00				
01.07.O1.T2 Mantenimento dello standard qualitativo delle in (OO153.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI400	f165 - Costo del personale che gestisce le pubblicazioni statistiche rispetto al numero di pubblicazioni eseguite	kpi validato	0,33	<=	2.228,00	1.919,25				
	KPIM474	f163 - Numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno n	kpi validato	0,33	>=	47,00	52,00				
	KPIM476	f164 - Numero di aggiornamenti e pubblicazioni statistiche effettuate nell'anno	kpi validato	0,33	>=	4,00	8,00				
02.04p Sostegno alle imprese per agevolarne l'inserimento ne (PR27.)				0,00	=				100,00%	89,05%	89,05%
02.04.O1 Creazione di percorsi di accompagnamento per le imp (OO180.)				0,00	=			90,71%			90,71%
	KPIM650	f303 - Customer Satisf. delle imprese partecipanti all' EXPO	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00				
	KPIM652	f304 - tempi di realizzazione per la creazione di percorsi di accompagnamento per le imprese per la condivisione dei tavoli EXPO	kpi validato	0,33	<=	2014/10/31	2014/11/17				
	KPIM654	f305 - Realizzare almeno un incontro tra expo e le imprese	kpi validato	0,33	>=	1,00	4,00				
02.04.O1 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le impr (OO181.)				0,00	=			95,06%			95,06%

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
02.04.O1 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le impr (OO181.)	KPI439	f268 - Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	20,36	18,43					
	KPI443	f301 - Utilizzo del budget per potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	96,00%	90,88%					
	KPIM644	f300 - Customer Satisf. imprese partecipanti alle iniziative realizzate dall'ufficio Marketing internazionale	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
02.04.O1.T1 - PIRA Consolidare il numero di partecipanti a i (OO182.)				0,00	=				91,30%			91,30%
	KPI439	f268 - Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	20,77	18,43					
	KPI443	f301 - Utilizzo del budget per potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	97,00%	90,88%					
	KPI448	f320 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle iniziative in materia di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	<=	31,11	33,76					
02.04.O1.T2 Consolidamento del ruolo della Camera quale spor (OO183.)				0,00	=				79,11%			79,11%
	KPI440	f269 - Costo delle iniziative di internazionalizzazione rapportate al numero di partecipanti	kpi validato	0,33	<=	20,52	32,95					
	KPIM636	f267 - Numero imprese partecipanti alle iniziative promosse dall'ufficio Marketing internazionale nell'anno	kpi validato	0,33	>=	620,00	607,00					
	KPIM644	f300 - Customer Satisf. imprese partecipanti alle iniziative realizzate dall'ufficio Marketing internazionale	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
02.05p Giustizia Alternativa: Potenziamento del ruolo della (PR24.)				0,00	=				100,00%	99,32%	99,32%	
02.05.O1 Incrementare la diffusione delle conoscenze dei med (OO141.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI402	f171 - Tasso di Mediatori che hanno aderito alle iniziative di formazione rispetto al totale dei mediatori iscritti (%)	kpi validato	0,33	>=	60,00%	94,37%					
	KPI404	f172 - Costo della gestione delle mediazioni rapportato al numero di sessioni formative organizzate	kpi validato	0,33	<=	9.234,00	7.513,54					
	KPIM486	f169 - Numero sessioni formative rivolte ai mediatori realizzate nell'anno	kpi validato	0,33	>=	3,00	6,00					
02.05.O1.T1 Mantenimento qualitativo del servizio di mediazi (OO142.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI406	f173 - Tasso di mediatori coinvolti nell'anno nei tirocini formativi	kpi validato	0,33	>=	70,00%	83,10%					
	KPI407	f176 - Costo del personale che gestisce le mediazioni rispetto al numero di tirocini attivati	kpi validato	0,33	<=	10.260,00	71,33					
	KPIM502	f174 - Grado di soddisfazione (CSI) dei mediatori ai tirocini formativi	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
02.05.O2.T2 Razionalizzazione delle procedure di informatizz (OO144.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI414	f182 - Costo del personale che gestisce le mediazioni/conciliazioni in relazione al loro numero	kpi validato	0,33	<=	112,47	63,58					
	KPI415	f184 - Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e mediazione	kpi validato	0,33	>=	185,71	395,56					
	KPI416	f185 - Variazione del numero di fascicoli di mediazione digitalizzati rispetto all'anno precedente	kpi validato	0,33	>=	150,00%	216,03%					
O2.05.I1 - PIRA Consolidare le attività di conciliazione, po (OO138.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM478	f166 - Entrata a regime dell'uso del software Conciliacamere	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM480	f167 - Numero di professionisti dell'ordine degli avvocati registrati per l'utilizzo del programma Conciliacamere	kpi validato	0,33	>=	12,00	81,00					
	KPIM481	f168 - Numero di procedimenti di mediazione avviati attraverso il software Conciliacamere nell'anno	kpi validato	0,33	>=	5,00	26,00					
O2.05.I2 Armonizzazione della procedura di mediazione alla l (OO139.)				0,00	=				95,24%			95,24%
	KPIM512	f177 - Grado di soddisfazione (CSI) degli utenti dell'ufficio mediazione	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
	KPIM514	f178 - Tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di mediazione alla luce delle nuove disposizioni	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/30					
	KPI446	f153 - Percentuale di enti che hanno aderito alla procedura di mediazione avviata dalla Camera rispetto a quelli presenti sul territorio	kpi validato	0,33	>=	70,00%	60,00%					
O2.05.I3 Valorizzare le sinergie nella gestione associata, i (OO140.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI418	f188 - Percentuale di arbitrati realizzati dalla Camera sfruttando la convenzione con la Camera di Milano	kpi validato	0,33	>=	21,00%	180,00%					
	KPIM530	f187 - Entrata a regime della gestione associata del servizio di arbitrato con la Camera di Milano	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM534	f190 - Grado di soddisfazione (CSI) degli utenti che hanno usufruito del servizio di arbitrato della Camera	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
O2.05.O2 Razionalizzazione delle procedure di notifica, fina (OO143.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI410	f175 - Incidenza dei costi di mediazione/conciliazione sui proventi derivanti dalla mediazione	kpi validato	0,33	<=	92,00%	53,19%					
	KPI412	f179 - Costo unitario medio delle procedure di mediazione/conciliazione gestite dalla Camera	kpi validato	0,33	<=	244,72	71,31					
	KPI413	f180 - Tasso di variazione delle notifiche inviate tramite PEC nell'anno rispetto all'annualità precedente	kpi validato	0,33	>=	110,00%	361,22%					
02.06p Trasparenza e tutela del mercato: Consolidamento del (PR25.)				0,00	=				100,00%	98,68%	98,68%	
02.06.I1 Coordinamento delle attività conseguenti alle confi (OO154.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI419	f193 - Incidenza percentuale del costo del personale impegnato nelle operazioni di confisca sul totale del costo delle operazioni di Vigilanza	kpi validato	0,33	<=	5,00%	0,00%					
	KPIM535	f191 - Numero di procedure attivate in merito alle attività conseguenti alle confische dell'ufficio Vigilanza sul Mercato	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00					
	KPIM537	f192 - Numero di direttive predisposte in merito alle attività conseguenti alle confische dell'ufficio Vigilanza sul Mercato	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00					

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
02.06.I2 Miglioramento della qualità delle banche dati legati (OO155.)				0,00	=				97,03%			97,03%
	KPI420	f196 - Tasso di aggiornamento della banca dati legata all'archivio metrico	kpi validato	0,33	>=	10,00%	9,11%					
	KPIM541	f195 - Aggiornamento della banca dati legata all'archivio metrico	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM544	f197 - Tempi di realizzazione della pulizia dell'archivio metrico	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/30					
02.06.O1 Realizzazione di attività volte alla tutela del mer (OO156.)				0,00	=				97,46%			97,46%
	KPIM546	f198 - Numero di direttive legate al potenziamento delle attività di verifica e riscossione delle ordinanze	kpi validato	0,33	>=	1,00	1,00					
	KPIM548	f199 - Tempi di realizzo della direttiva legata al potenziamento delle attività di verifica e riscossione delle ordinanze	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/07/14					
	KPIM549	f200 - Numero di monitoraggi effettuati nell'anno legati al potenziamento delle attività di verifica e riscossione delle ordinanze	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00					
02.06.O1.T1 Prosecuzione delle attività di riscossione delle (OO157.)				0,00	=				93,44%			93,44%
	KPI422	f203 - Costo del personale impiegato per la gestione della riscossione delle ordinanze rispetto al numero di posizioni messe a ruolo	kpi validato	0,33	<=	46,02	40,24					
	KPIM550	f201 - Numero di posizioni messe a ruolo relativamente alle attività di riscossione delle ordinanze non pagate	kpi validato	0,33	>=	300,00	241,00					
	KPIM551	f202 - Tempi di messa a ruolo delle relativamente alle attività di riscossione delle ordinanze non pagate	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/17					
02.06.O2 Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni (OO158.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI423	f206 - Incidenza percentuale dei costi del servizio di Vigilanza sul mercato rispetto ai ricavi generati	kpi validato	0,33	<=	183,00%	109,42%					
	KPIM555	f204 - Attivazione diffusione informazioni connesse all'attività metrologica tramite nuovi strumenti informativi	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM557	f205 - Numero di servizi in merito a cui sono state diffuse informazioni tramite nuovi strumenti innovativi	kpi validato	0,33	>=	5,00	8,00					
02.06.O2.T1 Incrementare l'attività di vigilanza metrologica (OO159.)				0,00	=				96,26%			96,26%
	KPI424	f207 - Variazione del numero di verifiche e visite ispettive rispetto alla media del triennio precedente	kpi validato	0,33	>=	5,00%	1203,70%					
	KPI425	f231 - Costo del personale impiegato nelle verifiche metriche e visite ispettive rispetto al numero di verifiche effettuate	kpi validato	0,33	<=	86,47	96,16					
	KPIM566	f230 - Tempi di realizzazione di almeno il 50% delle visite ispettive e verifiche metriche dell'anno prima	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/01					
02.06.O2.T2 - PIRA Potenziare le attività legate alla verifica (OO160.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI426	f234 - Costo del personale addetto al controllo del marchio CE rispetto al numero di controlli effettuati	kpi validato	0,33	<=	597,08	38,27					
	KPIM569	f232 - Rinnovo della convenzione VIMER per migliorare il controllo del marchio CE nei prodotti	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM571	f233 - Numero di giocattoli controllati nell'anno su marchio CE attraverso la convenzione VIMER	kpi validato	0,33	>=	50,00	806,00					
02.06.O3 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure (OO161.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM575	f235 - Numero di monitoraggi effettuati relativamente alle attività regolamentate alla luce della disciplina degli impianti	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00					
	KPIM576	f236 - Frequenza di realizzo dei report di monitoraggio relativamente alle attività regolamentate alla luce della disciplina degli impianti	kpi validato	0,33	<=	6,00	6,00					
	KPIM577	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
02.06.O3.T1 Attivazione delle procedure di regolarizzazione (OO162.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI428	f238 - Grado di lavorazione delle pratiche relative alla regolarizzazione delle posizioni soggette a verifica (REA)	kpi validato	0,33	>=	50,00%	100,00%					
	KPI429	f241 - Costo del personale addetto alla regolarizzazione delle posizioni soggette a verifica (REA) rispetto alle pratiche lavorate	kpi validato	0,33	<=	48,83	17,24					
	KPIM584	f239 - Tempi di realizzo delle procedure di regolarizzo delle posizioni soggette a verifica (REA)	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31					
02.06.O3.T2 Miglioramento delle qualità delle informazioni (OO163.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM577	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
	KPIM588	f242 - Numero di aggiornamenti effettuati all'interno del sito sotto la sezione attività regolamentate	kpi validato	0,33	>=	5,00	14,00					
	KPIM589	f243 - Tempi di realizzo del miglioramento delle qualità delle informazioni fornite dall'ufficio REA	kpi validato	0,33	<=	2014/11/30	2014/11/30					
02.06.O4 Promuovere azioni volte alla diffusione della cultura (OO164.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM590	f244 - Numero di sessioni formative realizzate nell'anno relativamente alla cultura brevettuale	kpi validato	0,33	>=	1,00	3,00					
	KPIM591	f245 - Numero di partecipanti alle sessioni formative organizzate in materia di cultura brevettuale	kpi validato	0,33	>=	50,00	2.201,00					
	KPIM592	f246 - Grado di soddisfazione (CSI) dei partecipanti alle sessioni formative organizzati dall'ufficio brevetti	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
02.06.O4.T1 - PIRA Supportare gli individui e le imprese in (OO165.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM594	f247 - Numero di richieste pervenute attraverso lo strumento informatico relativamente al servizio Esperto Risponde	kpi validato	0,33	>=	5,00	13,00					
	KPIM596	f248 - Numero di informative e/o seminari realizzati per pubblicizzare lo strumento Esperto Risponde	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00					
	KPIM597	f249 - Grado di soddisfazione degli utenti (CSI) relativamente all'ufficio Marchi e Brevetti	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
02.07p Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerale (PR26.)				0,00	=					100,00%	97,91%	97,91%
02.07.I1 - PIRA Favorire il processo di semplificazione ammi (OO166.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI431	f271 - Variazione delle istruttorie pervenute tramite SUAP rispetto all'anno precedente	kpi validato	0,33	>=	5,00%	1250,98%					

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
02.07.I1 - PIRA Favorire il processo di semplificazione ammi (OO166.)	KPIM598	f270 - Numero di comuni con i quali si sottoscrive la convenzione per l'uso di SUAP telematico camerale	kpi validato	0,33	>=	2,00	6,00					
	KPIM602	f273 - Tempi di realizzo delle convenzioni con i comuni per l'adozione da parte degli enti del SUAP telematico camerale	kpi validato	0,33	<=	2014/05/31	2014/05/31					
02.07.I2 Migliorare la diffusione e l'omogenizzazione delle (OO167.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI434	f280 - Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del registro delle imprese	kpi validato	0,33	<=	5,00	0,00					
	KPI436	f284 - Livello di apertura al pubblico dello sportello del Registro delle imprese	kpi validato	0,33	>=	0,00%	2,76%					
	KPIM577	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
02.07.O1 Implementazione delle attività svolte dall'ufficio (OO168.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM616	f281 - Attivazione delle procedure per l'avvio della gestione delle pratiche telematiche relative alle imprese individuali	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM618	f282 - Numero direttive predisposte per consentire l'avvio della gestione delle pratiche telematiche relative alle imprese individuali	kpi validato	0,33	>=	2,00	4,00					
	KPIM620	f283 - Numero di monitoraggi effettuati relativamente alla gestione delle pratiche telematiche relative alle imprese individuali	kpi validato	0,33	>=	4,00	17,00					
02.07.O1.T1 Razionalizzazione e informatizzazione della proc (OO169.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM604	f274 - Numero di documenti archiviati all'interno dell'archivio storico del RI dall'ufficio VISURE e RICERCHE nell'anno	kpi validato	0,33	>=	250,00	3.860,00					
	KPIM605	f275 - Tempi di realizzo della razionalizzazione completa dell'archivio storico del Registro imprese	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31					
	KPIM606	f276 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) dell'ufficio VISURE E RICERCHE	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
02.07.O1.T2 Miglioramento della qualità del servizio offerto (OO170.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI432	f279 - Costo del personale addetto alla gestione del rilascio delle pratiche (ufficio Visure) rispetto al numero di documenti prodotti	kpi validato	0,33	<=	21,26	10,58					
	KPIM608	f277 - Media dei giorni necessari per il rilascio della documentazione richiesta relativamente alle pratiche dell'ufficio VISURE	kpi validato	0,33	<=	25,00	0,00					
	KPIM610	f278 - Tempi di realizzo dell'obiettivo di riduzione dei tempi di erogazione delle pratiche dell'ufficio VISURE	kpi validato	0,33	<=	2014/11/30	2014/10/31					
02.07.O2 Migliorare la qualità dei servizi offerti alle impr (OO171.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM640	f289 - Numero di personale coinvolto nella rotazione all'interno dell'ufficio servizi innovativi	kpi validato	0,33	>=	3,00	3,00					
	KPIM641	f290 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) relativo all'ufficio SERVIZI INNOVATIVI	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
	KPIM642	f291 - Cadenza del monitoraggio dell'andamento dell'ufficio servizi innovativi espresso in mesi	kpi validato	0,33	<=	3,00	1,00					
02.07.O2.T1 Aggiornamento e revisione delle procedure per il (OO172.)				0,00	=				86,82%			86,82%
	KPI441	f287 - Costo del personale dell'ufficio servizi innovativi rispetto ai proventi	kpi validato	0,33	<=	0,36	0,50					
	KPIM627	f285 - Numero di procedure (provvedimenti, comunicazioni, incontri) attivati in merito al rilascio dei certificati di sottoscrizione	kpi validato	0,33	>=	2,00	8,00					
	KPIM630	f286 - Tempi di realizzazione degli aggiornamenti relativi al rilascio dei certificati di sottoscrizione	kpi validato	0,33	<=	2014/10/31	2014/10/31					
02.07.O2.T2 Miglioramento della qualità del servizio di rila (OO173.)				0,00	=				96,97%			96,97%
	KPI442	f293 - Costo del personale addetto al rilascio delle tessere di riconoscimento rispetto al numero di tessere rilasciate	kpi validato	0,33	<=	1.215,00	1.325,43					
	KPIM641	f290 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) relativo all'ufficio SERVIZI INNOVATIVI	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
	KPIM643	f292 - Media dei tempi di rilascio in giorni delle tessere personali di riconoscimento	kpi validato	0,33	<=	5,00	3,00					
02.07.O2.T3 Migliorare la qualità del servizio ad alto conte (OO174.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM651	f296 - Numero di incontri formativi effettuati nell'anno per il personale della sede di Cento	kpi validato	0,33	>=	2,00	4,00					
	KPIM653	f297 - Tempi di realizzo dei seminari formativi per il personale di Cento	kpi validato	0,33	<=	2014/11/30	2014/11/30					
	KPIM655	f298 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) della sede di Cento	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
02.07.O3 Standardizzazione delle procedure connesse alle att (OO175.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM667	f313 - tempi di realizzazione per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31					
	KPIM668	f314 - numero riunioni di aggiornamento del personale per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	kpi validato	0,33	>=	2,00	4,00					
	KPIM669	f315 - numero direttive per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	kpi validato	0,33	>=	4,00	12,00					
02.07.O3.T1 Miglioramento della qualità delle informazioni c (OO176.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI445	f317 - Costo del personale addetto alla gestione della banca dati del registro delle imprese rispetto al numero di azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	80.467,40	78.351,07					
	KPIM656	f299 - Numero di aggiornamenti delle posizioni all'interno del Registro delle imprese effettuati nell'anno	kpi validato	0,33	>=	1.066,00	1.066,00					
	KPIM658	f316 - Tempi di realizzazione degli aggiornamenti alla banca dati del registro delle imprese	kpi validato	0,33	<=	2014/11/30	2014/11/30					
02.07.O3.T2 Miglioramento delle interazioni tra la sede di C (OO177.)				0,00	=				86,99%			86,99%
	KPIM663	f311 - Customer Satisf. della sede di Cento	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
	KPIM665	f312 - numero pratiche evase dall'ufficio di Cento	kpi validato	0,33	>=	35,00	51,00					
	KPI447	f319 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle azioni presidiate dalla sede di Cento	kpi validato	0,33	<=	30,85	42,89					
02.07.O4 Incrementare le conoscenze e le competenze del pers (OO178.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM657	f306 - tempi di realizzazione per poter Incrementare le conoscenze e le competenze del personale	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31					

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
02.07.O4 Incrementare le conoscenze e le competenze del pers (OO178.)		dell'ufficio Registro Imprese nella gestione delle pratiche									
	KPIM659	f307 - n. riunioni di aggiornamento del personale per Incrementare le conoscenze e le competenze del personale dell'ufficio Registro Imprese per la gestione delle pratiche	kpi validato	0,33 >=	2,00	7,00					
	KPIM660	f308 - numero direttive per Incrementare le conoscenze e le competenze del personale dell'ufficio Registro Imprese per la gestione delle pratiche	kpi validato	0,33 >=	2,00	12,00					
02.07.O4.T1 Razionalizzazione delle procedure di informatizz (OO179.)				0,00 =				100,00%			100,00%
	KPIM577	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	kpi validato	0,33 >=	4,00	5,00					
	KPIM661	f309 - numero mesi per l'aggiornamento delle posizioni interessate in relazione all'informatizzazione della documentazione proveniente da altri enti (R.I.)	kpi validato	0,33 <=	1,00	1,00					
	KPIM662	f310 - Numero di posizioni aggiornate in relazione alle procedure di informatizzazione della documentazione proveniente da altri enti (R.I.)	kpi validato	0,33 >=	10,00	44,00					
03.03p Consolidamento della polifunzionalità per compiere un (PR28.)				0,00 =					100,00%	97,75%	97,75%
03.03.I1 Promuovere l'utilizzo del servizio di accesso alle (OO184.)				0,00 =				100,00%			100,00%
	KPIM633	f264 - Tempi di realizzo per la promozione del servizio di accesso alle informazioni attraverso nuove sinergie con il Tribunale di Ferrara	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/06/30					
	KPIM634	f265 - numero di riunioni formative per la promozione del servizio di accesso alle informazioni attraverso nuove sinergie con il Tribunale di Ferrara	kpi validato	0,33 >=	4,00	4,00					
	KPIM635	f266 - numero di direttive per la promozione del servizio di accesso alle informazioni attraverso nuove sinergie con il Tribunale di Ferrara	kpi validato	0,33 >=	2,00	2,00					
03.03.I2 Revisione del sistema di gestione e fruizione delle (OO185.)				0,00 =				100,00%			100,00%
	KPI437	f260 - Numero prenotazioni sale on line/numero prenotazioni totali nell'anno	kpi validato	0,33 >=	30,00%	100,00%					
	KPI438	f262 - Incremento% introti nell'anno derivanti dall'utilizzo sale da parte dell'utenza rispetto all'annualità precedente	kpi validato	0,33 >=	5,00%	122,27%					
	KPIM670	f259 - Revisione del regolamento per la fruizione delle sale camerale da parte dell'utenza esterna	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00					
03.03.O1 Revisione delle procedure volte ad una migliore ges (OO186.)				0,00 =				100,00%			100,00%
	KPI435	f255 - Incremento dei protocolli informatici rispetto al totale	kpi validato	0,33 >=	5,00%	39,50%					
	KPIM624	f257 - tempi di realizzo per il miglioramento della protocollazione informatica	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/12/31					
	KPIM625	f258 - Numero di direttive e/o linee guida predisposte volte al miglioramento della protocollazione informatica	kpi validato	0,33 >=	1,00	2,00					
03.03.O1.T1 Promuovere nuove modalità di acquisizione delle (OO187.)				0,00 =				100,00%			100,00%
	KPI433	f251 - diminuzione dei tempi di protocollazione dei documenti relativi alle domande di contributi nell'anno precedente	kpi validato	0,33 <=	95,00%	90,00%					
	KPIM617	f253 - tempi di realizzo per l'acquisizione delle nuove modalità di protocollazione dei documenti relativi alle domande di contributi	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/01/01					
	KPIM619	f254 - attivazione delle procedure per l'acquisizione delle nuove modalità di protocollazione dei documenti relativi alle domande di contributi	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00					
03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attiva (OO188.)				0,00 =				100,00%			100,00%
	KPIM607	f228 - tempi di realizzazione per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/12/31					
	KPIM609	f229 - numero riunioni formative per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	kpi validato	0,33 >=	3,00	17,00					
	KPIM611	f250 - predisposizione schede guida con istruzioni per uffici per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00					
03.03.O2.T1 Avvio delle procedure finalizzate alla riduzione (OO189.)				0,00 =				92,90%			92,90%
	KPI430	f224 - Utilizzo budget per le procedure finalizzate alla riduzione ed eliminazione dei libri e delle pubblicazione archiviate	kpi validato	0,33 <=	0,00%	0,00%					
	KPIM601	f226 - Tempi di effettuazione per l'eliminazione dei libri e delle pubblicazioni archiviate	kpi validato	0,33 <=	2014/10/31	2014/11/13					
	KPIM603	f227 - Spazio occupato dai libri e dalle pubblicazioni nei locali camerale	kpi validato	0,33 <=	140,00	48,00					
03.03.O3 Definire nuove azioni volte a presidiare la qualità (OO190.)				0,00 =				89,07%			89,07%
	KPIM583	f221 - Customer Satis. URP	kpi validato	0,33 >=	4,00	5,00					
	KPIM585	f222 - Tempi di realizzo per la definizione delle nuove azioni riferite alla qualità dei servizi	kpi validato	0,33 <=	2014/10/31	2014/11/20					
	KPIM587	f223 - Monitoraggio dei tempi medi dei procedimenti in relazione alla qualità dei servizi	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00					
03.03.O3.T1 Integrare il processo di rilevazione della quali (OO191.)				0,00 =				100,00%			100,00%
	KPIM578	f218 - Tempi di realizzo delle nuove modalità per la rilevazione della qualità riferita alle esigenze dell'utenza	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/12/31					
	KPIM579	f219 - numero delle nuove modalità per la rilevazione della qualità riferita alle esigenze dell'utenza	kpi validato	0,33 >=	2,00	2,00					
	KPIM582	f220 - Realizzazione Interviste customer satisfaction in relazione alla qualità per le esigenze dell'utenza	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00					
03.04p Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoniali (PR29.)				0,00 =					100,00%	99,83%	99,83%
03.04.01.T4 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 (OO199.)				0,00 =				100,00%			100,00%
	KPI417	f137 - Riduzione dei crediti e debiti verso altre province dovuti/non attribuiti	kpi validato	0,33 >=	80,00%	195,71%					
	KPIM523	f135 - Entrata a regime delle procedure di riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi	kpi validato	0,33 =	100,00	100,00					
	KPIM524	f136 - Tempi di realizzo per il riallineamento	kpi validato	0,33 <=	2014/12/31	2014/12/30					

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
03.04.01.T4 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 (OO199.)		nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi									
03.04.1 Qualificazione degli interventi di promozione econo (OO192.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI427	f217 - Grado di utilizzo delle risorse per gli interventi economici della camera di commercio	kpi validato	0,33	>=	95,00%	96,48%				
	KPIM570	f215 - numero di giorni per i pagamenti dei contributi dal provvedimento di liquidazione	kpi validato	0,33	<=	20,00	20,00				
	KPIM572	f216 - Customer Satisf. uffici promozione economica	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00				
03.04.12 Consolidare le procedure di presidio del cash flow, (OO193.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPIM565	f212 - importo utilizzato per anticipazioni di cassa	kpi validato	0,33	<=	0,00	0,00				
	KPIM567	f213 - Rispetto dei tempi per le proiezioni di cash flow	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00				
	KPIM568	f214 - numero proiezioni di cash flow nell'anno	kpi validato	0,33	>=	4,00	6,00				
03.04.13 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici (OO194.)				0,00	=			98,67%			98,67%
	KPI421	f145 - Costi di funzionamento	kpi validato	0,33	<=	1.570.472,23	1.633.159,25				
	KPIM552	f146 - numero riunioni formative con il personale per consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e liquidità di bilancio	kpi validato	0,33	>=	2,00	3,00				
	KPIM554	f147 - numero di report per consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e liquidità di bilancio	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00				
03.04.01 Aggiornamento delle procedure per la redazione del (OO195.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPIM543	f142 - numero giorni per il pagamento delle fatture	kpi validato	0,33	<=	28,00	28,00				
	KPIM545	f143 - Tempo di realizzo per l'aggiornamento delle procedure per la redazione del bilancio d'esercizio 2014	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/03/31				
	KPIM547	f144 - numero riunioni formative e di indirizzo con il personale per l'aggiornamento delle procedure relative alla redazione del bilancio d'esercizio 2014	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00				
03.04.01.T1 - PIRA Attivazione delle procedure per la sistem (OO196.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPIM562	f209 - Predisposizione del nuovo software per la redazione del bilancio preventivo con produzione dei report tramite EPM	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00				
	KPIM563	f210 - Redazione della nuova documentazione di bilancio e di indicatori	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00				
	KPIM564	f211 - Numero di documenti prodotti attraverso il nuovo software EPM	kpi validato	0,33	>=	5,00	6,00				
03.04.01.T2 Revisione delle procedure necessarie alla gestio (OO197.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPIM556	f148 - numero di azioni realizzate, necessarie alla gestione delle partecipate nella PA	kpi validato	0,33	>=	2,00	6,00				
	KPIM558	f149 - tempi di realizzo per la revisione delle procedure necessarie alle gestione delle partecipate nella PA	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/06/30				
	KPIM560	f208 - adozione a regime di nuovi sistemi informatici necessarie alla gestione delle partecipate nella PA	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00				
03.04.01.T3 Eliminazione crediti inesigibili sui ruoli d.a. (OO198.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPIM533	f139 - Customer Satisf. utenti relativo al Diritto Annuale	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00				
	KPIM536	f140 - Tempi di realizzo relativi all'eliminazione dei crediti inesigibili sui ruoli D.A. 2001/2002	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/02/10				
	KPIM538	f141 - Adozione procedure relative all'eliminazione dei crediti inesigibili sui ruoli del D.A. 2001/2002	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00				
03.05p attenzione allo sviluppo professionale e formativo de (PR30.)				0,00	=				100,00%	100,00%	100,00%
03.05.11 Consolidare le attività volte al monitoraggio sull' (OO200.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPIM393	f026 - People Satisfaction Index	kpi validato	0,33	>=	3,00	5,00				
	KPIM517	f133 - Numero Tavoli tecnici sull'applicazione degli istituti contrattuali con RSU	kpi validato	0,33	>=	4,00	6,00				
	KPIM518	f134 - numero riunioni formative del personale relative agli istituti contrattuali ed al codice di comportamento	kpi validato	0,33	>=	2,00	4,00				
03.05.12 Sostenere le attività che consolidano il benessere (OO201.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI405	f123 - Partecipazione del personale alle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33	>=	87,00%	92,06%				
	KPI411	f132 - Volume medio di attività formativa al personale presente a tempo indeterminato (corsi interni ed esterni)	kpi validato	0,33	>=	472,00%	2485,71%				
	KPIM393	f026 - People Satisfaction Index	kpi validato	0,33	>=	3,00	5,00				
03.05.01 Incrementare la diffusione delle conoscenze e delle (OO202.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI408	f126 - incrementare la formazione del personale tramite l'utilizzo solo di risorse interne	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%				
	KPIM503	f124 - Tempi di realizzo delle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/02/04				
	KPIM504	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	kpi validato	0,33	>=	2,00	8,00				
03.05.01.T1 Prosieguo delle attività di automatizzazione del (OO203.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI409	f130 - FTE / azioni ufficio personale su schede previdenziali	kpi validato	0,33	<=	248,82	80,37				
	KPIM509	f128 - numero schede previdenziali automatizzate	kpi validato	0,33	>=	30,00	30,00				
	KPIM510	f129 - Tempi di realizzo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31				
03.05.01.T2 Consolidare le attività volte all'organizzazione (OO204.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPI405	f123 - Partecipazione del personale alle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33	>=	90,00%	92,06%				
	KPIM503	f124 - Tempi di realizzo delle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/02/04				
	KPIM504	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	kpi validato	0,33	>=	2,00	8,00				
03.05.02 Prosieguo delle attività di revisione delle procedu (OO205.)				0,00	=			100,00%			100,00%
	KPIM492	f116 - Numero riunioni di revisione delle procedure	kpi validato	0,33	>=	2,00	11,00				

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
03.05.O2 Proseguo delle attività di revisione delle procedure (OO205.)		con il personale (ufficio Provveditorato)										
	KPIM493	f117 - Messa a regime delle attività di revisione delle procedure (ufficio Provveditorato)	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/13					
	KPIM494	f118 - Numero di giorni per la gestione delle procedure di acquisto (ufficio Provveditorato)	kpi validato	0,33	<=	20,00	15,00					
03.05.O2.T1 Ridefinizione dell'architettura informatica came (OO206.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI403	f121 - Ridefinizione dell'architettura informatica attraverso solamente le risorse interne	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%					
	KPIM495	f119 - Messa a regime dell'infrastruttura informatica camerale (servizi informatici)	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM496	f120 - Tempi di realizzo dell'architettura informatica camerale (servizi informatici)	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/03/30					
03.05.O2.T2 Attivazione di adeguati interventi per migliorar (OO207.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM489	f113 - Customer Satis. interna uffici piano terra (benessere personale)	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
	KPIM490	f114 - Tempi di realizzo per interventi rivolti al benessere del personale degli uffici del primo piano	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/02/28					
	KPIM491	f115 - numero interventi rivolti al miglioramento del benessere del personale uffici piano terra	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00					
03.05.O2.T3 Migliorare i processi di automazione dell'uffici (OO208.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM483	f110 - Adozione sw Publicamera per il Provveditorato anche sotto il profilo della Trasparenza	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM484	f111 - Tempi di adozione e messa a regime dei processi di automazione del provveditorato (Trasparenza)	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/04/30					
	KPIM485	f112 - Tempestività aggiornamenti dei processi di automazione del provveditorato (Trasparenza)	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
03.06p Perfezionamento dei processi che consentono di porre (PR31.)				0,00	=					100,00%	98,21%	98,21%
03.06.I1 Realizzazione delle attività di monitoraggio previs (OO209.)				0,00	=					91,67%		91,67%
	KPI401	f107 - Numero di Verifiche Metriche effettuate nell'anno (Anticorruzione)	kpi validato	0,33	>=	662,00	669,00					
	KPIM479	f108 - Direttive e Controlli riguardanti le verifiche metriche effettuate (Anticorruzione)	kpi validato	0,33	>=	4,00	3,00					
	KPIM482	f109 - Incontri formativi e informativi riguardanti le verifiche metriche effettuate (Anticorruzione)	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
03.06.I2 Promuovere la cultura della legalità anche attraverso (OO210.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI399	f105 - Tasso di partecipazione dei soggetti interessati (Anticorruzione)	kpi validato	0,33	>=	90,00%	101,59%					
	KPIM471	f104 - numero di eventi di formazione rivolti al personale realizzati in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	>=	2,00	5,00					
	KPIM475	f106 - Tempi di progettazione degli eventi di formazione in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	<=	2014/06/30	2014/06/30					
03.06.I3 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gr (OO211.)				0,00	=					95,83%		95,83%
	KPI396	f102 - Tasso di interventi realizzati gruppo Audit in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	>=	50,00%	80,00%					
	KPI397	f103 - Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	kpi validato	0,33	>=	100,00%	87,50%					
	KPIM463	f101 - numero di Interventi pianificati gruppo Audit in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	>=	4,00	10,00					
03.06.I4 Promuovere la cultura della legalità attraverso la (OO212.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI393	f099 - Tasso di partecipazione dei soggetti interessati ai momenti formativi/informativi rivolti al personale (Trasparenza)	kpi validato	0,33	>=	90,00%	98,41%					
	KPIM453	f098 - Tempi di progettazione per la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale (Trasparenza)	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/10/30					
	KPIM461	f100 - numero di eventi di formazione realizzati rivolti al personale (Trasparenza)	kpi validato	0,33	>=	2,00	4,00					
03.06.I5 Revisione del Regolamento relativo ai sensi art.53 (OO213.)				0,00	=					94,57%		94,57%
	KPI388	f088 - Utilizzo del budget relativamente alla revisione del regolamento relativo ai sensi dell'art.53 Dlgs 165/2001	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%					
	KPIM444	f089 - Tempi di realizzo della revisione del regolamento relativo ai sensi dell'art.53 Dlgs 165/2001	kpi validato	0,33	<=	2014/09/30	2014/10/15					
	KPIM445	f090 - Redazione del documento relativo alla revisione del regolamento relativo ai sensi dell'art.53 Dlgs 165/2001	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
03.06.I6 Integrazione dei processi di redazione del Piano an (OO214.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM438	f083 - Numero di monitoraggi dei funzionari di riferimento effettuati nell'anno relativamente al piano anticorruzione e del programma della trasparenza	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
	KPIM439	f084 - Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31					
	KPIM441	f086 - Analisi e progettazione dell'integrazione del piano anticorruzione con il PdP e il programma della trasparenza	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
03.06.I7 Razionalizzazione delle attività volte alla redazio (OO215.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM438	f083 - Numero di monitoraggi dei funzionari di riferimento effettuati nell'anno relativamente al piano anticorruzione e del programma della trasparenza	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
	KPIM439	f084 - Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31					
	KPIM440	f085 - Redazione del Piano anticorruzione e del programma triennale della trasparenza	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
03.06.I8 Integrazione dei processi di redazione del Piano de (OO216.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM435	f048 - Analisi e progettazione dell'integrazione del PdP con i piani trasparenza e anticorruzione	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM436	f049 - Numero incontri effettuati per il monitoraggio dell'andamento del PdP, della trasparenza e dell'anticorruzione	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
	KPIM437	f082 - Numero report prodotti relativi al PdP e al Piano della trasparenza	kpi validato	0,33	>=	3,00	6,00					
03.06.O1 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gr (OO217.)				0,00	=				100,00%			100,00%

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
03.06.O1 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gr (OO217.)	KPI390	f095 - Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	kpi validato	0,33	>=	100,00%	100,00%					
	KPI391	f097 - Tasso di interventi realizzati in materia di Audit (Trasparenza)	kpi validato	0,33	>=	50,00%	100,00%					
	KPIM451	f096 - numero di interventi pianificati gruppo audit relativo alla trasparenza	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
03.06.O1.T1 Creazione di un sistema di rilevazione automatica (OO218.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI389	f092 - Grado di utilizzo del budget per la creazione di un sistema di rilevazione automatica del grado di soddisfazione della sezione Area Trasparente	kpi validato	0,33	>=	0,00%	0,00%					
	KPIM448	f093 - Tempi di messa a regime del sistema di rilevazione automatica del grado di soddisfazione della sezione Area Trasparente	kpi validato	0,33	<=	2014/04/30	2014/03/31					
	KPIM449	f094 - Progettazione e realizzazione del sistema di rilevazione automatica del grado di soddisfazione della sezione Area Trasparente	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
03.07p Capacità della Camera di migliorare i propri servizi (PR32.)				0,00	=					100,00%	100,00%	100,00%
03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIM (OO219.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI385	f080 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio RISORSE e PATRIMONIO	kpi validato	0,33	<=	9,00%	5,04%					
	KPI386	f081 - Costo del servizio RISORSE e PATRIMONIO rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	17.594,00	7.647,29					
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00					
03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' (OO220.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI383	f025 - Costo del servizio SISTEMA QUALITA' e COMUNICAZIONE rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	31.627,90	10.942,04					
	KPI384	f079 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio SISTEMA QUALITA' e COMUNICAZIONE	kpi validato	0,33	<=	6,00%	2,54%					
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00					
03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL (OO221.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI379	f076 - Costo del servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	13.988,98	11.451,13					
	KPI380	f075 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO	kpi validato	0,33	<=	1,00%	0,74%					
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00					
03.07.I4 Presidio dei processi del Servizio TUTELA DEL MERCA (OO222.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI371	f070 - Costo del servizio TUTELA DEL MERCATO rispetto al numero di azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	18.678,35	12.511,88					
	KPI372	f071 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio TUTELA DEL MERCATO sul totale dei costi correnti	kpi validato	0,33	<=	4,00%	3,39%					
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00					
03.07.O1 Presidio dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMA (OO223.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI381	f077 - Costo dell'AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	23.122,00	10.367,69					
	KPI382	f078 - Incidenza percentuale dei costi dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO	kpi validato	0,33	<=	26,00%	14,73%					
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00					
03.07.O2 Presidio dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPR (OO224.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI373	f073 - Costo dell'AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	23.234,43	10.311,71					
	KPI375	f074 - Incidenza percentuale dei costi dei processi dell'area ANAGRAFE DELLE IMPRESE	kpi validato	0,33	<=	21,00%	11,45%					
	KPIM412	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	kpi validato	0,33	<=	2,00	2,00					
03.07.O3 - PIRA Predisposizione e stesura del programma plur (OO225.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM404	f067 - Grado di soddisfazione degli organi (CSI) relativamente alla redazione del regolamento del consiglio e della giunta	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
	KPIM406	f068 - Stesura del programma pluriennale di mandato	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM407	f069 - Termine di predisposizione del programma pluriennale di mandato	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/05/31					
03.07.O3.T1 Redazione del Regolamento del Consiglio e della giunta (OO226.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM401	f065 - Predisposizione del regolamento del consiglio e della giunta	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM403	f066 - Tempi di realizzo del regolamento del consiglio e della giunta e revisione delle procedure connesse all'insediamento degli organi	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/10/28					
	KPIM404	f067 - Grado di soddisfazione degli organi (CSI) relativamente alla redazione del regolamento del consiglio e della giunta	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
03.07.O3.T2 Realizzazione dell'archivio storico albo on-line (OO227.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI369	f063 - Utilizzo del budget per la redazione dell'archivio storico on-line	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%					
	KPIM394	f061 - Progettazione dell'archivio storico albo on-line	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPIM397	f062 - Tempi di realizzo dell'archivio storico albo on-line	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/12/31					
03.08p Rafforzare il ruolo di player pubblico della Camera a (PR33.)				0,00	=					100,00%	100,00%	100,00%
03.08.I2 Introdurre nuove modalità di protocollazione e fasc (OO228.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPIM728	f057 - Numero di uffici per cui è stato costituito almeno un fascicolo informatico su PROCEDI	kpi validato	0,33	>=	1,00	8,00					
	KPIM729	f058 - Numero di uffici per cui si è proceduto ad	kpi validato	0,33	>=	1,00	2,00					

Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso		Target	Consuntivo	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
03.08.I2 Introdurre nuove modalità di protocollazione e fasc (OO228.)		effettuare la protocollazione tramite PROCEDI										
	KPIM730	f059 - Numero di personale formato nell'utilizzo del software PROCEDI	kpi validato	0,33	>=	4,00	6,00					
03.08.O1 Razionalizzare e innovare i processi di comunicazio (OO229.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI359	f054 - Costo medio di comunicazione esterna e istituzionale per impresa (standard)	kpi validato	0,33	<=	5,36	2,73					
	KPIM385	f055 - Numero rubriche su ogni quotidiano con gli aggiornamenti sui bandi, seminari, convegni e contributi	kpi validato	0,33	>=	21,00	325,00					
	KPIM387	f056 - Numero download newsletter camera	kpi validato	0,33	>=	194,00	213,00					
03.08.O1.T1 Potenziare il servizio di comunicazione sotto il (OO230.)				0,00	=				100,00%			100,00%
	KPI357	f050 - Utilizzo del budget relativamente alla Comunicazione	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%					
	KPIM371	f052 - Tempi di realizzazione della Customer Satisfaction (CSI) relativa all'anno	kpi validato	0,33	<=	2014/12/31	2014/02/28					
	KPIM373	f053 - Progettazione Customer Satisfaction Index (CSI)	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					

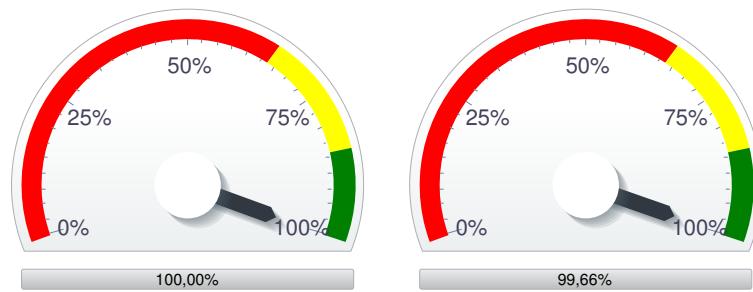
Performance Aree Dirigenziali

Descrizione Area Dirigenziale	Performance
Segretario Generale	100,00%
Vice Segretario Generale	99,66%

■ 0% - 65% ■ 65% - 85% ■ 85% - 100%

Segretario Generale

Vice Segretario Generale



Performance Unità Organizzative

Descrizione Unità Organizzativa	Performance
Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa	95,55%
Registro delle imprese	98,17%
Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione	99,40%
Risorse e patrimonio	99,92%
Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali	97,71%
Tutela del mercato e della Fede pubblica	98,26%

■ 0% - 65% ■ 65% - 85% ■ 85% - 100%

Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa

Registro delle imprese

Regolazione di Mercato, Arbitrato e Concilia...



95,55%



98,17%



99,40%

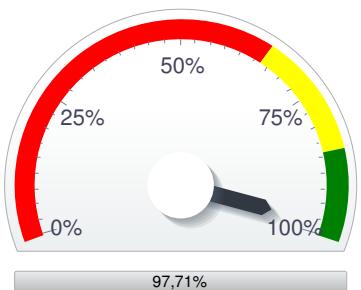
Risorse e patrimonio

Sistema qualità e comunicazione, progetti s...

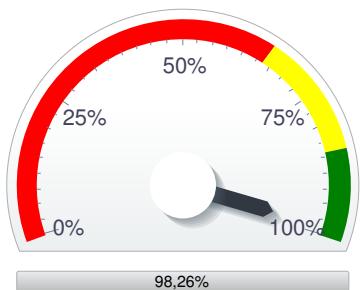
Tutela del mercato e della Fede pubblica



99,92%



97,71%



98,26%