

Relazione sulla Performance Anno 2015

Decreto legislativo n. 150 del 2009

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

Indice generale

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE.....	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	4
2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO.....	6
2.1.1 QUADRO DI FONDO.....	6
2.1.2 <i>FERRARA E LE IMPRESE</i>	7
2.1.3 <i>FERRARA E IL LAVORO</i>	16
2.1.4 <i>FERRARA E I MERCATI ESTERI</i>	19
2.1.5 INDICATORI DI OUTCOME.....	21
2.2 L'AMMINISTRAZIONE.....	27
2.2.1 LE RISORSE UMANE.....	27
2.2.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	29
2.2.3 LE RISORSE ECONOMICHE.....	33
2.2.4 LE STRUTTURE TERRITORIALI (INFRASTRUTTURE E RISORSE TECNOLOGICHE).....	39
2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI IN SINTESI.....	42
2.3.1 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ.....	52
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	55
3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	55
3.2 OBIETTIVI STRATEGICI.....	55
3.3 OBIETTIVI OPERATIVI.....	63
3.3.1 RISULTATI IN MATERIA DI TRASPARENZA ED INTEGRITÀ.....	66
3.3.2 STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI.....	67
3.4 OBIETTIVI ORGANIZZATIVI.....	70
3.4.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PERSONALE E ESITI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	73
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	74
4.1 RELAZIONE CONTABILE.....	74
4.2 ANALISI INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI.....	77
4.3 ANALISI DEI COSTI DI PROCESSO.....	80
5. LA DIMENSIONE DI GENERE: PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO.....	80
6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ.....	81
6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	85
ALLEGATO 1 : Albero della Performance completo di indicatori e % raggiungimento di tutti gli obiettivi	
ALLEGATO 2 : Obiettivi strategici	
ALLEGATO 2A: Sintesi performance obiettivi strategici	
ALLEGATO 3 : Obiettivi operativi	
ALLEGATO 3A: Sintesi performance obiettivi operativi	
ALLEGATO 4 : Performance totale	
ALLEGATO 5 : Performance area dirigenziale	
ALLEGATO 6 : Performance Unità organizzative	
ALLEGATO 7 : bilancio di genere	

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 2015.

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.

La Relazione sulla Performance risulta, pertanto, 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. 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 territorio. Il tutto avendo come punto di riferimento imprescindibile quello della competitività dell'intero sistema economico. Alla luce anche del perdurare della congiuntura negativa, diventa fondamentale affinare i propri strumenti e operare nel modo migliore così da rispondere alle difficoltà e, anzi, trasformarle, ove possibile, in opportunità di crescita.

La Camera di Commercio di Ferrara raffigura, quindi, in questo documento, le risultanze di performance conseguite nel 2015, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, di gruppo e individuali previsti nel Piano della Performance 2014-2016, per l'annualità 2015, dalla Giunta camerale con deliberazione n. 11 del 20 gennaio 2015, 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 2015.

A seguito, inoltre, a quanto disposto dall'articolo 19 del D.Lgs. 91/2011 e dalle linee guida definite con D.P.C.M. 18 settembre 2012, le Amministrazioni Pubbliche, tra cui anche le Camere di commercio, devono obbligatoriamente integrare i documenti di bilancio (preventivo e consuntivo) con il cd. "*Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio P.I.R.A.*". Tale Piano, secondo le disposizioni del Decreto, è finalizzato ad illustrare gli obiettivi della gestione, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati dalle amministrazioni pubbliche. In tal modo le Amministrazioni Pubbliche redigono annualmente due documenti (Piano della Performance e P.I.R.A.) che tendono a sovrapporsi come finalità e contenuti.

Il rendiconto del "*Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio P.I.R.A.*" relativo all'esercizio 2015 è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. ... del 26 aprile 2016, quale parte integrante del Bilancio d'esercizio 2015.

Ferrara, 12 maggio 2015

Il Segretario Generale

Mauro Giannattasio

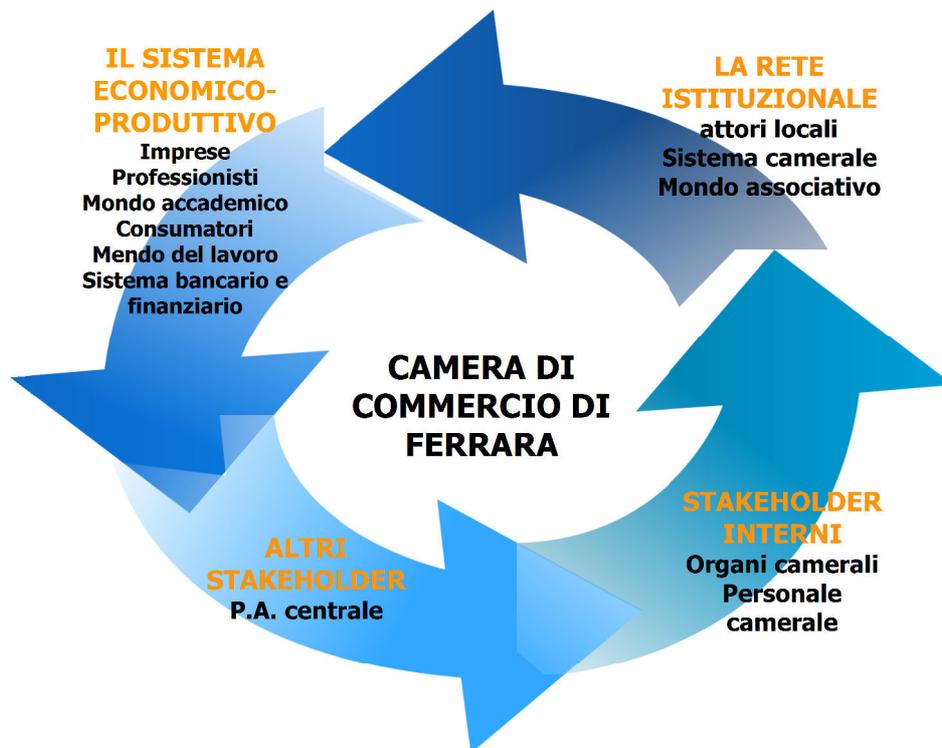
Il Presidente

Paolo Govoni

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

Scopo della sezione è mettere a disposizione, in maniera sintetica e snella, le informazioni necessarie al lettore per compiere una analisi consapevole sui risultati della performance conseguiti e 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 beneficiarie 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 2015.

Le analisi del contesto economico-sociale esterno ed interno sono state svolte:

- in via previsionale, in sede di formazione del Piano della Performance per l'annualità 2015;
- in rendicontazione, in sede di redazione della presente Relazione sulla Performance 2015.

Prima di passare all'analisi consuntiva del contesto esterno e del contesto interno, vengono presentate le nove le priorità strategiche 2015 che inglobano tutte le funzioni della Camera di Commercio e che risultano invariate rispetto all'anno precedente:

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 un maggior supporto, anche economico, a seguito dell'impossibilità di rinnovo del Protocollo sul turismo, con la Provincia di Ferrara, per effetto delle norme sul riordino istituzionale. A tal fine sono stati organizzati incontri informativi e formativi, finanziati bandi per le imprese del settore e attivati progetti di promozione turistica del territorio, in sinergia con il comune costiero di Comacchio;

- **sostegno dei prodotti tipici**, mediante il sostegno delle sagre di prodotto e mediante la realizzazione della ormai tradizionale iniziativa denominata "Piatto Estense", dedicata alle 17 Perle ferraresi, realizzata in collaborazione con gli istituti di istruzione secondaria "Liceo artistico Dosso Dossi" e "Istituto alberghiero Orio Vergani", che nel 2015 ha visto quale protagonista "La salama da taglio";
- **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 soprattutto, nel 2015, attraverso ispezioni, spesso 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 2015); Riconoscimenti Viviani (ottobre 2015) e Riconoscenza Provinciale (dicembre 2015);
- **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

Nel 2015 la **crescita mondiale** si è ridotta, dovrebbe risultare prossima al 3,0%, ben al di sotto della sua media di lungo periodo. Alla diminuzione hanno contribuito, da un lato, un ulteriore brusco rallentamento delle economie emergenti e, dall'altro, una limitata accelerazione della ripresa delle economie avanzate, stimata all'1,9%, frenata da una crescita contenuta della produttività e degli investimenti. Ne ha sofferto il commercio mondiale, che ha ridotto il suo contenuto andamento positivo, con effetti negativi particolarmente per le economie emergenti. Solitamente gli andamenti del commercio mondiale anticipano quelli del prodotto globale e in passato i livelli di crescita del commercio mondiale del 2015 sono stati associati a fasi di recessione. Ciò ha accresciuto i dubbi sulle prospettive di crescita futura, in merito alla capacità delle economie avanzate di compensare l'ulteriore rallentamento in quelle emergenti, la cui crescita è in fase di decelerazione da cinque anni.

Nell'area Euro nel 2015 la crescita economica è risultata moderata, sostenuta sia dalla domanda interna, in particolare nella componente dei consumi, sia dalle esportazioni. Nonostante il sostegno giunto dall'andamento del cambio, il commercio estero si è indebolito, perché ostacolato dal mancato avvio di una forte accelerazione del ciclo degli investimenti, bloccato dall'incertezza economica e politica e, in alcuni paesi, dal peso del debito eccessivo e dei crediti deteriorati. Quindi la ripresa non ha potuto fornire un contributo adeguato a ridurre sostanzialmente la

disoccupazione.

Nel 2015 l'economia italiana ha ripreso a crescere e ci si attende che la tendenza si rafforzi nel 2016, grazie ai bassi prezzi del petrolio, alla debolezza dell'euro e alla ripresa della domanda interna. Le condizioni del credito sono in miglioramento, in particolare per le famiglie e le imprese manifatturiere, ma ancora gravate dalla massa di crediti deteriorati che pesano sui bilanci bancari. L'inflazione ora prossima allo zero salirà lievemente in mancanza di pressioni sul mercato del lavoro. La disoccupazione si è ridotta e tenderà a scendere ulteriormente, pur restando in assoluto elevata. Il deficit pubblico in rapporto al prodotto interno lordo dovrebbe diminuire leggermente e proseguire questa tendenza positiva. Sale il debito pubblico in percentuale del prodotto interno lordo, ma con la crescita il rapporto dovrebbe iniziare a ridursi leggermente dal prossimo anno. L'andamento delle esportazioni si è indebolito a causa del rallentamento della crescita del commercio mondiale e della decelerazione dell'attività in alcuni dei fondamentali partner commerciali, ma ha trovato un sostegno nella debolezza dell'euro, effetto collaterale dell'intervento della Bce per riportare il tasso di inflazione in prossimità del livello obiettivo.

2.1.2 Ferrara e le imprese

Anche per Ferrara, dopo un 2015 chiuso con un **valore aggiunto** che finalmente non diminuisce, il 2016 dovrebbe segnare variazioni più consistenti, così come avviene in regione e a livello nazionale. Allo stesso tempo, le indagini congiunturali, pur rilevando indicatori medi annuali positivi, nell'ultimo trimestre dell'anno registrano indicatori in diminuzione, soprattutto tra le imprese manifatturiere e del commercio. Sono invece in fase di lento recupero il mercato delle costruzioni e quello del lavoro.

La stima per il 2015 (appena un +0,1%) appare invece condizionata dall'andamento ancora negativo delle *costruzioni e del manifatturiero* che registreranno incrementi del valore aggiunto solo dal 2016, nonostante gli indicatori medi nell'indagine congiunturale del sistema camerale dello scorso anno siano stati parzialmente positivi in termini di produzione e volume d'affari. Il variegato settore dei servizi sarebbe l'unico ad aver chiuso l'anno con variazioni di segno più nel valore aggiunto prodotto.

Se la fine della fase di recessione per le costruzioni e il manifatturiero sembra in ritardo al confronto con la regione, l'avvio di una ripresa del *settore dei servizi* appare solo meno intensa di quanto si rileva per l'intera Emilia-Romagna.

IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE Scenari e previsioni Prometeia ed. febbraio 2016

	Ferrara		Emilia-Romagna		Italia	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Industria	1.6	2.6	2.2	2.9	1.9	2.6
Costruzioni	1.1	2.8	1.7	3.0	1.5	2.3
Servizi	0.9	1.3	1.0	1.4	1.4	1.8
TOTALE	1	1.6	1.4	1.8	1.2	1.5

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.

LA CONGIUNTURA

I risultati del quarto trimestre della **rilevazione sulla congiuntura**, indagine svolta dal sistema delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, hanno evidenziato un rallentamento nella fase di ripresa che sembrava ben avviata nei primi nove mesi dell'anno.

Secondo i dati della rilevazione di *dicembre*, la tendenza dei principali indicatori congiunturali del *settore manifatturiero (produzione, fatturato, export)* ha invertito il trend tornando negativa, con indicatori migliori per le imprese più piccole, che in questo trimestre registrano finalmente variazioni positive, e ordini che in generale faticano però a ripartire.

CONGIUNTURA Settore manifatturiero

Variazioni tendenziali (rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente)

	Manifatturiero		Artigianato		1-9 addetti		>10 addetti	
	4° tr 2015	Media 2015	4° tr 2015	Media 2015	4° tr 2015	Media 2015	4° tr 2015	Media 2015
Produzione	-0,9%	+0,7%	-0,1%	-0,2%	+0,4%	-0,2%	-1,2%	+0,9%
Fatturato	-0,9%	+0,5%	+0,3%	-0,5%	+0,5%	-0,6%	-1,2%	+0,8%
Ordinativi	-1,2%	+0,1%	-0,2%	+0,2%	-0,5%	+0,1%	-1,4%	+0,1%
Fatturato Estero	-1,6%	+1,3%	+4,1%	+1,0%	+1,5%	+1,0%	-1,7%	+1,3%

Tra i settori, le variazioni medie della produzione per l'anno 2015 risultano positive anche per il settore alimentare e l'aggregato della meccanica-automotive, mentre il sistema moda riduce la variazione di circa un terzo, l'indicatore passa infatti dal -6,3% al -2,0%), tornando ad esser negativa, dopo un solo trimestre positivo (il terzo 2015).

Le previsioni per il primo trimestre del 2016 sono comunque orientate ancora verso la stabilità e la prudenza. Per più della metà del campione i livelli di produzione e fatturato rimarranno invariati rispetto al trimestre precedente, mentre si registrano indicazioni più negative per gli ordini interni.

La percentuale di imprese manifatturiere che hanno realizzato investimenti nel corso del 2015 risulta in crescita rispetto allo scorso anno, e rappresenta il 43% del campione; tra chi ha investito quasi un quarto lo ha fatto introducendo nuovi impianti o macchinari innovativi. Solo il 15% ha investito, in generale, meno dell'anno precedente.

COMMERCIO

Il *commercio*, nonostante nel corso del 2015 si siano registrate due variazioni positive, registra una media dell'anno ancora negativa (-1,0%), con il risultato comunque migliore degli ultimi 5 anni.

Vendite Variazione tendenziale 4° trimestre 2015 medie annuali



	3° trim. 2014	4° trim. 2014	1° trim. 2015	2° trim. 2015	3° trim. 2015	4° trim. 2015	
						Ferrara	E-R
Commercio al dettaglio prodotti alimentari	-7,3	-6,8	+2,8	-4,5	-1,6	-1,9	+0,6
Commercio al dettaglio prodotti non alimentari	-2,1	-4,8	+5,9	-0,6	-0,6	-2,1	+1,3
Ipermercati, supermercati e grandi magazzini	-3,0	+1,5	-2,4	+1,9	+4,0	+3,8	+1,4

COSTRUZIONI

Già dal secondo trimestre del 2015 il *mercato immobiliare* e le *costruzioni* hanno rilevato i primi segnali di recupero, confermati dal trend positivo del volume d'affari delle *costruzioni* nel 4° trimestre 2015, nonostante la variazione risulti ulteriormente rallentata rispetto a quanto rilevato nei trimestri precedenti. Il 2015 si è chiuso con un aumento medio del volume d'affari del +3,4%, dati positivi dopo 7 anni nel comparto che ha più subito la crisi in questo lungo periodo.

Volume d'affari Variazione tendenziale 4° trimestre 2015 e medie annuali



ARTIGIANATO

Pur tornando nel quarto trimestre del 2015 ad un andamento parzialmente negativo degli indicatori congiunturali, la media dell'anno risulta in generale in recupero rispetto all'andamento dell'anno precedente. Il perdurare delle difficoltà del mercato interno, che assorbe gran parte della produzione, è alla base di tale andamento che ha consolidato la fase recessiva in atto dall'estate del 2011. La domanda estera è andata meno peggio, ma lo scarso grado di apertura ai mercati internazionali tipico delle piccole imprese non è riuscito a innescare un ciclo virtuoso.

Il moderato recupero dell'attività non ha tuttavia impedito una nuova riduzione della consistenza delle imprese artigiane della manifattura. Alla fine dell'anno risultano attive 9.069 imprese artigiane, con un calo del -2,8% rispetto all'analogo periodo del 2014, pari a -262 unità. Si riduce leggermente anche la quota delle costruzioni sul totale, rimanendo comunque sul valore elevato del 41,2%.

Indicatori dell'artigianato

	Tendenziale 4°trim. 2015/ 4°trim. 2014	Media dell'anno 2015	Previsioni (*) per il trimestre successivo
PRODUZIONE	-0,1%	-0,2%	-19
FATTURATO	+0,3%	-0,5%	-21
Fatturato Estero	+4,1%	+1,0%	-24
ORDINATIVI	-0,2%	+0,2%	-25
Ordinativi Estero	+3,7%	+1,6%	+20

(*) Saldo tra le segnalazioni in aumento e quelle in diminuzione

CREDITO

Il deterioramento dei *prestiti* continua a ridursi in tutte le branche di attività. Il trend rimane più pesante per le imprese, in particolare nell'ultimo trimestre del 2015 per quelle di piccole dimensioni che detengono poco meno di un terzo dei prestiti del mondo imprenditoriale. Andamento migliore in regione, dove le contrazioni sono più ridotte rispetto a quanto si rileva in provincia e l'aggregato delle famiglie registra addirittura una lieve ripresa.

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

	Dicembre 2014	Marzo 2015 (5)	Giugno 2015 (5)	Settembre 2015 (5)	Dicembre 2015 (5)	Valore a fine periodo
Amministrazioni pubbliche	-0,4	-5,8	-7,1	-5,4	-3,5	364
Totale settore PRIVATO (2)	-3,7	-2,8	-3,0	-2,1	-0,6	6.724
Società finanziarie e assicurative	0,5	6,7	48,7	40,0	38,0	80
Totale IMPRESE	-5,4	-4,1	-5,0	-3,6	-1,7	3.766
di cui: <i>Medio grandi</i>	-5,9	-4,5	-5,9	-4,0	-0,6	2.605
<i>Piccole (3)</i>	-4,1	-3,3	-3,1	-2,8	-4,1	1.160
di cui: <i>Famiglie produttrici (4)</i>	-3,4	-3,1	-2,8	-2,3	-1,3	718
Famiglie consumatrici	-2,0	-1,8	-1,4	-1,0	-0,4	2.805
Totale	-3,5	-2,9	-3,2	-2,3	-0,7	7.088

- (1) Dati riferiti alla residenza della controparte. **I prestiti INCLUDONO i pronti contro termine e le sofferenze**
- (2) Include anche le istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie e le unità non classificabili o non classificate
- (3) 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
- (4) Società semplici, società di fatto e imprese individuali fino a 5 addetti.
- (5) Dati provvisori

Prosegue anche il trend positivo dei *depositi*, condizionato dal sempre significativo apporto del risparmio delle famiglie, comunque in rallentamento. Quasi la metà della consistenza provinciale è rappresentata da depositi con durata prestabilita o rimborsabili con preavviso. Per quanto riguarda la componente del risparmio finanziario dei *titoli a custodia*, è confermato un trend decrescente, più accelerato per la componente delle obbligazioni di banche italiane rispetto ai titoli di stato nazionali.

Nel 2015 il numero dei **fallimenti** registra un calo del 19% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, infatti dalle 78 aperture avvenute nel 2014 si passa ad un più contenuto numero di 63. Così come sono in calo il numero degli scioglimenti e liquidazioni volontarie, a cui si aggiunge la contrazione dei protesti, sia per quantità che importo.

AGRICOLTURA E PESCA

Le prime stime della Regione Emilia-Romagna sull'annata agraria 2015 indicano una crescita della produzione lorda vendibile del 10,7% rispetto al 2014, grazie soprattutto ai risultati positivi della frutta, in particolare delle pere e dell'uva da vino. Il dato risulta complessivamente positivo anche per la Provincia di Ferrara, con un +9,8% riferito alle sole produzioni agricole, pur rilevando andamenti diversificati tra i differenti comparti e, allo stesso tempo, anche all'interno delle stesse tipologie produttive tra diverse tipologie di imprese, confermando così le difficoltà del settore.

I prezzi all'origine per molti prodotti continuano a non compensare i costi di produzione, con una remuneratività scarsa o assente per certe colture come mais, colza, erba medica, sorgo, grano tenero, bietola, pesco, nettarina, per le quali si registra una diminuzione della superficie coltivata, come peraltro si rileva per cocomero e melo, varietà con una Plv più elevata rispetto alla scorsa annata agraria.

Annata agraria 2014-2015. Produzione lorda vendibile, superfici, prezzi e rese per ettaro

	Superfici	Prezzo	Resa per ha				
Carota	-0,8%	297,6%	-33,3%	163,0%			
Radicchio	-1,9%	100,0%	27,1%	149,3%			
Cocomero	-9,7%	162,1%	-7,8%	118,4%			
Pero	11,1%	22,5%	16,3%	58,8%			
Melone	7,1%	14,0%	22,7%	49,7%			
Patata	3,9%	54,0%	-14,6%	36,6%			
Grano duro	41,4%	0,7%	-4,8%	35,6%			
Pisello fresco	16,1%	14,9%	-14,5%	14,1%			
Pomodoro	6,5%	0,5%	5,4%	12,7%			
Melo	-7,1%	31,5%	-9,8%	10,2%			
TOTALE				5,4%	Superfici	Prezzo	Resa per ha
Riso				1,4%	4,7%	0,6%	-3,7%
Grano tenero			-1,3%		-17,1%	-1,3%	20,7%
Aglio			-2,8%		-13,8%	35,3%	-16,7%
Asparago			-11,2%		0,6%	0,5%	-12,2%
Foraggere			-15,9%		6,7%	-2,4%	-19,2%
Pesco			-18,0%		-26,9%	30,0%	-13,7%
Albicocco			-19,9%		0,3%	4,1%	-23,3%
Soia			-20,7%		38,5%	-0,3%	-42,6%
Mais da granella			-24,1%		-15,3%	5,2%	-14,8%
Bietola			-29,4%		-8,2%	5,1%	-26,8%
Erba medica			-37,1%		-4,5%	-8,8%	-27,8%
Sorgo			-39,6%		-31,1%	0,3%	-12,6%

Le imprese agricole nella nostra provincia, dopo un forte calo nel primo decennio del 2000 (da 10.782 si è passati a 7.394 aziende agricole, con un calo pari al -31%, fonte Censimenti agricoltura 2000 e 2010), negli ultimi anni pur continuando a diminuire, sembrano assestarsi su un valore di 6.400 unità, circa il 20% delle imprese attive al Registro delle imprese. Per il comparto, il saldo tra iscrizioni e cessazioni, pur ancora negativo, è risultato nel 2015 in deciso miglioramento, con un tasso di iscrizione doppio rispetto allo scorso anno e un tasso di cessazione inferiore al dato riferito a tutta la struttura imprenditoriale ferrarese. Tra le circa 200 nuove imprese, 35 sono gestite da under 35, contro le 14 del 2014, ma i giovani (appena il 2,7% delle imprese attive può essere definita giovanile, vale a dire imprese la cui partecipazione del controllo e della proprietà è detenuta in prevalenza da persone di età inferiore ai 35 anni), continuano ad avere difficoltà ad intraprendere l'attività agricola, anche a causa della necessità di investimenti importanti per intraprendere questo tipo di attività.

L'andamento del settore della *pesca* nel 2015 analizzato attraverso i dati del pescato introdotto e venduto nei mercati ittici all'ingrosso della provincia, non evidenzia appieno le criticità del settore. Rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, si registrano infatti aumenti dei quantitativi e del loro valore commercializzato per pesci e crostacei. In calo risultano invece i molluschi, che comunque rappresentano una componente residuale del totale complessivamente commercializzato attraverso i mercati ittici della provincia.

Il numero di imprese della pesca risulta stabile rispetto allo scorso anno (+11 unità), con una movimentazione pressoché costante. L'incidenza di giovani imprenditori del settore, pur con una consistenza in diminuzione, è decisamente più elevata rispetto sia al settore agricolo che alla media provinciale ed è pari al 21,5%. D'altro canto se sul totale imprese, ogni 100 persone con cariche, 11 hanno più di 70 anni, quando in agricoltura gli anziani sono 27, nella pesca il rapporto scende a meno di 2.

Per quanto concerne il commercio estero, le esportazioni della pesca sono apparse nuovamente in crescita. Nel 2015 l'export di pesci e altri prodotti della pesca e prodotti dell'acquacoltura della provincia di Ferrara è aumentato del 20,9% rispetto all'analogo periodo del 2014, con una variazione più intensa rispetto a quanto rilevato lo scorso anno. In Emilia-Romagna, ma soprattutto in Italia è stato registrato un aumento in valore più contenuto (rispettivamente +10%

e +8,1%).

TURISMO

Buoni i risultati per il turismo. Nel complesso della provincia gli arrivi e le presenze sono cresciuti, con un aumento sia del turismo nazionale sia di quello straniero (in particolare per quanto riguarda le presenze). Sulla costa, al lordo degli alloggi ad uso turistico, i dati confermano questo andamento, con variazioni positive di maggior valore, grazie anche ad un'ottima estate. Tra gli stranieri emergono tedeschi, olandesi, svizzeri e cinesi, soprattutto nel comune capoluogo.

In città, dopo le consistenti variazioni positive dello scorso anno, si continuano a registrare aumenti, in particolare per quanto riguarda il turismo straniero. Arrivi e presenze crescono anche negli esercizi alberghieri.

Come accaduto lo scorso anno, a Ferrara, gli operatori hanno beneficiato delle crescenti opportunità generate dai voli low cost in arrivo nello scalo bolognese.

A fine 2015 la compagine imprenditoriale delle attività più influenzate dal turismo si è articolata su 2.658 imprese registrate, vale a dire l'1,5% in più rispetto al 31 dicembre del 2014, in termini assoluti si tratta di 38 unità in più. Il settore ha fatto così rilevare l'incremento più elevato che, fatta salva la forte contrazione di costruzioni e attività manifatturiere, ha in parte compensato le diminuzioni di consistenza degli altri settori.

Movimento turistico anno 2015

Nei movimenti extralberghieri SONO compresi i dati relativi agli alloggi ad uso turistico gestiti in forma privata

	ITALIANI		STRANIERI		IN COMPLESSO		di cui in ESERCIZI ALBERGHIERI	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
2014	357.948	1.845.804	164.764	1.029.331	522.712	2.875.135	231.967	560.319
2015	370.644	2.011.108	170.492	1.132.341	541.136	3.143.449	244.964	592.857
Var. % 2015/2014	3,5%	9,0%	3,5%	10,0%	3,5%	9,3%	5,6%	5,8%
2014	180.734	1.498.973	97.019	864.704	277.753	2.363.677	54.398	219.997
2015	190.996	1.662.816	99.221	961.347	290.217	2.624.163	60.960	243.070
VAR. % 2015/2014	5,7%	10,9%	2,3%	11,2%	4,5%	11,0%	12,1%	10,5%
2014	136.696	256.824	60.054	135.424	196.750	392.248	149.016	272.834
2015	137.968	254.130	61.781	143.785	199.749	397.915	152.612	284.150
VAR. % 2015/2014	0,9%	-1,0%	2,9%	6,2%	1,5%	1,4%	2,4%	4,1%

MOVIMENTAZIONE ANAGRAFICA DELLE IMPRESE

L'immagine che si ricava dalla lettura della dinamica dei dati di demografia delle imprese è quella di un sistema imprenditoriale che, in termini di vitalità anagrafica, fatica a rientrare verso i numeri degli anni ante-crisi, ma cerca almeno di stabilizzare lo stock di imprese. Se le cessazioni fanno segnare il migliore risultato, con il valore più basso dal 2004, le iscrizioni a stento riprendono quota e segnano un valore appena superiore a quello dello scorso anno quando si registrò il dato meno brillante della serie. La lieve crescita delle iscrizioni è determinata esclusivamente dall'aumento delle aperture di società di capitale, mentre la riduzione delle cessazioni riguarda tutte le forme giuridiche più complesse, che compensano il numero di chiusure di imprese individuali ancora in lieve crescita, rappresentando ormai i tre quarti delle cessazioni.

Il saldo della movimentazione per il 2015 risulta così pari a -133 unità, per un totale di imprese registrate pari a 36.394, poco inferiore a quanto rilevato all'inizio dell'anno, e contrazioni soprattutto nei settori delle costruzioni, della manifattura e della logistica.

E' ormai dal 2011 che il saldo tra aperture e chiusure risulta negativo; fino allo scorso anno però, nel caso si escludesse dal calcolo il settore primario, lo stesso saldo diventava positivo. Nel 2015, per la prima volta, anche escludendo l'agricoltura, la differenza tra iscrizioni e cessazioni rimane negativa.

Risulta così in calo lo stock delle imprese registrate, in particolare nella loro componente principale delle imprese attive, mentre tra le non attive alla diminuzione delle imprese con procedure concorsuali, in scioglimento o liquidazione, corrisponde un aumento di quelle sospese e inattive. Aumentano invece le unità locali non sede di impresa. Al 31 dicembre 2015 se ne contavano 7.394, la cui distribuzione, rispetto allo scorso anno, è mutata, con una riduzione delle unità con sede a Ferrara a favore di quelle con sede fuori provincia. In termini relativi si registra inoltre una contrazione consistente anche delle unità locali con sede all'estero che in valore assoluto si ridimensiona ad un lieve calo.

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%
2015	36.394	2.013	2.146	-133	5.53%	5.90%	-0.37%

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

DISTRIBUZIONE PER TIPOLOGIA DEI SOGGETTI

	Imprese registrate	Valori % sul totale	Variatz.% rispetto al 2014
FEMMINILE	8.297	22,8%	+0,7%
GIOVANILE	2.985	8,2%	-4,3%
STRANIERA	2.847	7,8%	+3,9%

Così suddivise PER FORMA GIURIDICA

		IMPRESE REGISTRATE	VALORI % SUL TOTALE	VARIAZIONI % RISPETTO AL 2014
SOCIETA' DI CAPITALI	femminile	1.110	18,0%	+7,8%
	giovanile	322	5,2%	+5,9%
	straniera	221	3,6%	+13,3%
SOCIETA' DI PERSONE	femminile	1.648	23,0%	-1,3%
	giovanile	262	3,7%	-15,5%
	straniera	327	4,6%	+2,2%
IMPRESE INDIVIDUALI	femminile	5.404	24,7%	-0,2%
	giovanile	2.359	10,8%	-3,9%
	straniera	2.246	10,2%	+3,2%
ALTRE FORME	femminile	135	11,8%	+6,3%
	giovanile	42	3,7%	-16,0%
	straniera	53	4,6%	+12,8%

Sempre più rilevante la crescita delle società di capitali (+193 imprese il saldo tra aperture e chiusure, quando lo scorso anno l'indicatore misurava +127). 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. In terreno positivo anche società cooperative e consorzi, mentre continuano a soffrire le imprese individuali, che, pur riducendo fortemente le chiusure (374 in meno rispetto al 2013), registrano una frenata delle iscrizioni (-44 rispetto all'anno precedente), con un saldo negativo pari a -223 unità, più pesante rispetto a quanto rilevato l'anno precedente, confermando una rappresentatività elevata, ma in contrazione (60,2%).

Per quanto riguarda la tipologia di imprenditorialità, a fronte di una diminuzione del numero di imprese condotte da under 35, la cui movimentazione è però sempre largamente positiva nel saldo, prosegue l'aumento delle imprese estere e di quelle femminili, la cui incidenza sul totale continua a crescere: ora ogni 1.000 imprese registrate, 78 non sono gestite da italiani e 228 da donne.

DISTRIBUZIONE DELLA MOVIMENTAZIONE PER FORMA GIURIDICA

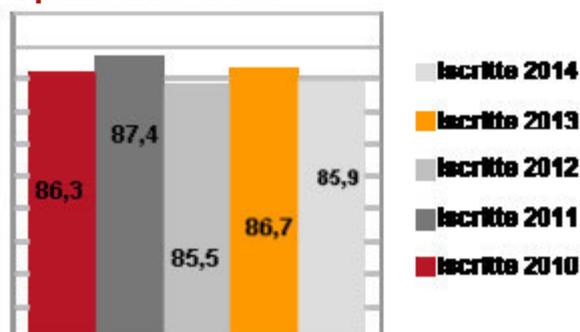
	ISCRIZIONI			CESSAZIONI		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
SOCIETA' DI CAPITALI	325	344	399	179	217	206
SOCIETA' DI PERSONE	231	163	159	253	272	262
IMPRESE INDIVIDUALI	1.467	1.423	1.406	1.996	1.622	1.629
COOPERATIVE	28	42	20	21	35	17
ALTRE FORME	32	30	29	23	27	32
TOTALE	2.083	2.002	2.013	2.472	2.173	2.146

Tassi di sopravvivenza

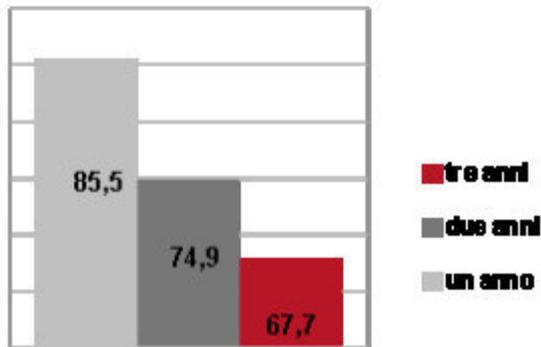
Per quanto riguarda il tasso di sopravvivenza, solo la quota del 67,7% delle imprese iscritte nel 2012 è risultata ancora attiva dopo tre anni. Con tre anni di vita, nel 2014 il tasso di sopravvivenza era più elevato (68,2%), mentre risulta comunque superiore a quanto rilevato nel 2013 (65,3%). Le dinamiche sono molto diverse per settore di attività: i tassi di sopravvivenza più bassi si registrano nel credito e assicurazioni, i più alti in agricoltura. La quota si alza all'85,5% per le imprese, nate sempre nel 2012, dopo un anno di vita migliorando anche in questo caso le aspettative.

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 2015 il tasso di sopravvivenza ad un anno si è leggermente ridotto, a causa del peggioramento di alcuni settori determinanti: manifatturiero, costruzioni, commercio, assicurazioni e credito.

Nel primo anno di vita



A 1, 2, 3 anni delle imprese nate nel 2011



Azioni scelte dalla Camera di Commercio per intervenire a sostegno dell'innovazione e del credito, nonché alcuni dati di volume del Registro Imprese

Il 2015 è stato caratterizzato, per le camere di commercio, da due fattori, fra loro diversi ma convergenti nel risultato:

- 1) l'avvio della discussa riforma del sistema camerale, a oggi non è ancora definitivo il testo del decreto attuativo;
- 2) il primo "taglio" al diritto annuale, pari al 35% disposto dal D.L. 90/2014 dovuto dai soggetti iscritti nel Registro delle Imprese.

Queste due variabili hanno influenzato in maniera sensibile la vita e l'attività dell'intero sistema camerale, al punto che gli Organi camerali hanno dovuto adottare politiche di bilancio, già con la chiusura del 2014, al fine di poter garantire un adeguato flusso di risorse economiche nel periodo 2015-2017 (anni in cui i tagli al diritto annuale sono certi da normativa vigente) agli interventi promozionali a sostegno delle attività economiche e produttive del territorio provinciale.

Da qui il rinvio di taluni interventi, tra i quali anche quello inerente ai bandi sull'innovazione tecnologica.

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) attivare immediatamente relazioni con gli enti locali del territorio al fine di cofinanziare interventi prioritari per l'economia locale, in grado di essere rapidi ed efficaci e rispondano pienamente alle emergenze congiunturali;
- 2) individuare quali interventi siano ritenuti immediatamente necessari - anche di natura strutturale - e finanziarli nel 2015 e quali, invece, possano essere rinviati all'esercizio successivo.

Tra i vari temi ritenuti prioritari e condivisi con gli enti locali, anche alla luce delle periodiche analisi economiche svolte dall'Osservatorio Economico Provinciale, è stato ritenuto quello di avviare un processo virtuoso in grado di attrarre insediamenti di attività produttive nel territorio ferrarese. La negativa movimentazione di imprese e il preoccupante grado di disoccupazione, hanno spinto la Camera di commercio e gli enti locali, in particolare il Comune di Ferrara e di Comacchio, ad intervenire mediante l'emanazione di bandi che prevedano l'erogazione di un significativo contributo a quelle nuove imprese e/o nuove unità locali che si insediano nel territorio, prevedendo, altresì, una "prezialità" per coloro che assumano più unità di personale oltre a quello previsto, quale requisito, nei bandi.

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 reti e di 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 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 2015 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 2015:

- 1) bando attrazione e sviluppo di nuove attività produttive, co-finanziato con il Comune di Ferrara;
- 2) bando a sostegno di progetti di innovazione e scouting presentati dalle associazioni territoriali di categoria;
- 3) bando reti di impresa;
- 4) progetto innovativo per la diffusione della cultura di RSI;
- 5) bando adozione sistemi di sicurezza;
- 6) bando per agevolare la candidatura di progetti su fondi europei e POR Emilia-Romagna;
- 7) finanziamento progetti di ricerca, con potenziali sviluppi economici e di prodotto per le imprese, con l'Università;
- 8) bando per l'accompagnamento di imprese ferraresi a EXPO 2015;
- 8) Bando per il sostegno dei Consorzi Fidi;
- 9) Fondo straordinario di garanzia aggiuntiva per le imprese.
- 10) Co-finanziamento al Convegno internazionale del pero "Futurpera", quale coltivazione frutticola di eccellenza del territorio ferrarese;
- 11) contributo per il mantenimento del "servizio agrometeo" gestito da Condifesa di Ferrara.

Oltre a tali iniziative a sostegno dell'economia locale, la Camera di Commercio, nell'ambito delle proprie funzioni istituzionali ha, altresì, effettuato:

- 1) attività di mediazione-conciliazione;
- 2) controlli sui prodotti, anche in collaborazione con la Guardia di Finanza di Ferrara;
- 3) verifiche strumenti di misurazione,
- 4) registrazioni di iscrizione-modifiche-trasformazioni-cancellazioni nel Registro delle imprese e negli Elenchi e Registri delle attività economiche previsti dalla vigente normativa;
- 5) rilascio di carte cronotachigrafiche, smart card per firma digitale; Pec;
- 6) analisi dei principali e più significativi fattori economici provinciali;
- 7) gestione dell'Osservatorio Economico Provinciale;
- 8) organizzazione della Giornata dell'Economia.

2.1.3 Ferrara e il lavoro

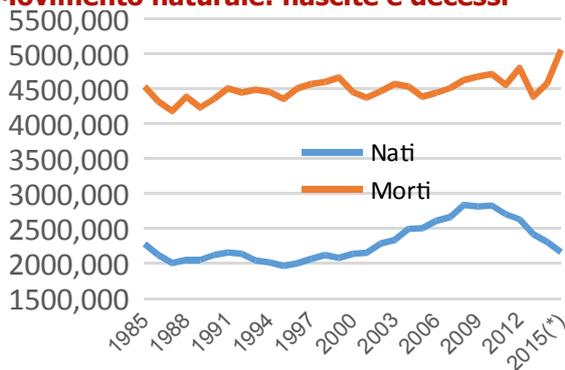
LA POPOLAZIONE

Nel 2015 la popolazione residente a Ferrara si riduce di circa 2.600 unità (-7,4 per mille, quando a livello nazionale la contrazione è stata del -2,3 per mille). Al 1° gennaio 2016 la popolazione totale si dovrebbe assestare a 351.452 residenti (dato provvisorio).

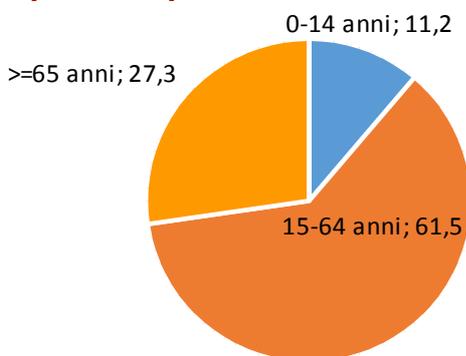
Gli stranieri residenti a Ferrara, registrati presso le anagrafi comunali, al 1° gennaio 2016 sono 29.716 e rappresentano l'8,4% della popolazione totale (8,3% a livello nazionale). Rispetto a un anno prima si riscontra una contrazione di 410 unità.

Come è stato rilevato a livello nazionale, il 2015 è stato caratterizzato da un significativo aumento di decessi: dai 4.579 registrati nel 2014, si è passati al massimo storico di 5.056, con un incremento di quasi 500 unità (+10,4%). L'andamento dei morti per mese evidenzia livelli superiori soprattutto nei mesi freddi e caldi. Il tasso di mortalità, pari al 14,3 per mille, è il più alto tra quelli misurati dal secondo dopoguerra. L'aumento di mortalità risulta concentrato nelle classi di età molto anziane (75-95 anni). Dal punto di vista demografico, il picco di mortalità del 2015 è in parte dovuto a effetti strutturali connessi all'invecchiamento e in parte al posticipo delle morti non avvenute nel biennio 2013-2014, più favorevole per la sopravvivenza.

Movimento naturale: nascite e decessi



Popolazione per fasce di età



Nel 2015 le nascite sono state 2.160 (6,1 per mille residenti), 147 in meno rispetto al 2014, valore non elevato, ma lontano dai minimi registrati negli ultimi 30 anni.

Il saldo naturale (differenza tra nascite e decessi) scende ulteriormente a -2.896, peggior risultato dal 1975, vale a dire dall'anno in cui ha cominciato ad essere negativo.

Il saldo migratorio netto con l'estero è di 923 unità, corrispondenti a un tasso del 2,1 per mille. Tale risultato, frutto di 1.738 iscrizioni e 815 cancellazioni, rappresenta più di un quarto di quello conseguito nel 2010 nel momento di massimo storico per i flussi migratori internazionali per Ferrara.

Non arretra il processo di invecchiamento, assoluto e relativo. Gli ultrasessantacinquenni sono 96.034, il 27,3% (il dato italiano si ferma al 22%). In diminuzione risultano sia la popolazione in età attiva (15-64 anni) sia quella fino a 14 anni di età. La prima scende a 216.163, il 61,5% del totale, la seconda comprende 39.289 ragazzi e rappresenta l'11,2%.

L'indice demografico di dipendenza strutturale cresce in un anno dal 62% al 62,6%, quello degli anziani dal 43,8% al 44,4%, quando a livello nazionale l'indicatore è pari al 34,2%.

L'indice di vecchiaia, il rapporto tra under 14 e over 64, sale al 244,4%. Berra, Copparo e Codigoro i comuni con i valori più elevati, mentre i territori con gli indicatori più bassi sono localizzati nell'Alto ferrarese (Cento, Poggio Renatico, Sant'Agostino).

IL MERCATO DEL LAVORO

Per il mercato del lavoro, i dati definitivi ISTAT sulle forze di lavoro per il 2015 evidenziano un'evoluzione positiva. Il *tasso di occupazione* risulta in crescita, soprattutto nella sua componente maschile, e il tasso di disoccupazione, pur ancora a due cifre, è in fase di ridimensionamento (in particolare sempre quello riferito al genere maschile).

Le previsioni Prometeia per il 2016 indicano per Ferrara forze di lavoro ancora in calo e un *tasso di attività* calcolato su tutta la popolazione che si ridurrà al 45,1%, così come del resto avviene anche a livello regionale. Il *tasso di disoccupazione*, dovrebbe continuare a scendere, per tornare al di sotto del dieci per cento solo nel 2017.

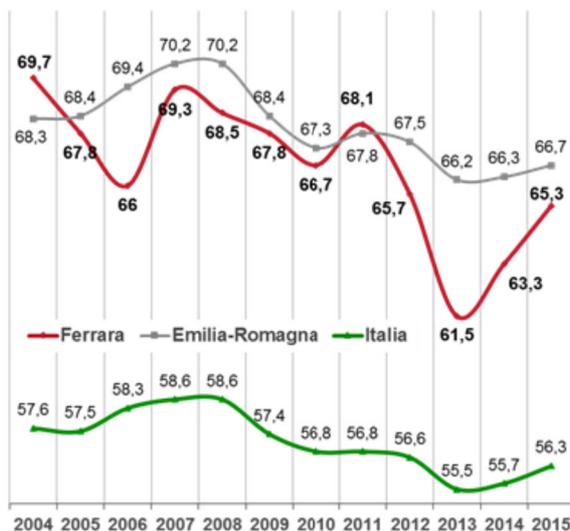
L'impiego di lavoro nel processo produttivo, valutato in termini di unità di lavoro e quindi al netto della cassa integrazione guadagni, nel 2015 dovrebbe registrare finalmente un piccolo aumento. La tendenza si manterrà positiva con il consolidarsi della ripresa e nel 2016 si rileverà un nuovo leggero incremento (+0,3%), con un movimento parallelo, ma decisamente meno intenso, rispetto all'analoga tendenza regionale. L'evoluzione settoriale dell'impiego di lavoro mostra però una forte disomogeneità delle variazioni, sia per l'ampiezza, sia per il loro segno, che potrebbe essere positivo nell'industria, dove nel 2015 si è registrato contemporaneamente sia la caduta dell'impiego della cassa integrazione, sia l'aumento dell'attività. Nel settore dei servizi, con il rafforzamento della domanda interna e dei consumi in particolare, nel 2016 riprenderà anche la crescita dell'impiego di lavoro.

D'altro canto i dati sulla *cassa integrazione*, a fronte di una diminuzione consistente delle ore richieste (-63% al confronto con lo stesso periodo dello scorso anno) e un numero di lavoratori coinvolti in riduzione, al 1° gennaio 2016 registrano ancora una trentina di unità locali con accordi in essere e 607 lavoratori coinvolti.

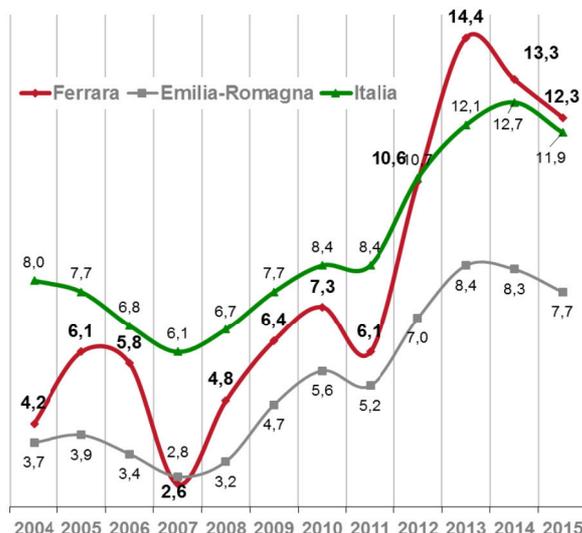
INDAGINE ISTAT FORZE DI LAVORO

Serie storica 2006 2015

Tasso di occupazione



Tasso di disoccupazione



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 2015 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

COMMERCIO CON L'ESTERO

Gli indicatori del commercio internazionale, elaborati sulla base delle informazioni diffuse da Istat e riferiti a tutto il 2015, registrano una variazione positiva del 3,2%, che rappresenta un risultato positivo per le vendite all'estero di Ferrara, anche se in decelerazione rispetto alla prima parte dell'anno: l'export ferrarese nei primi nove mesi del 2015 era cresciuto del +6,6%, mentre nell'ultimo trimestre dell'anno ha subito una contrazione rispetto allo stesso periodo del 2014.

Il valore complessivo riferito all'anno ammonta così a 2,547 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, attualizzando cioè le cifre al valore dell'euro nel 2015. Con questa operazione, i 2,434 miliardi del 2007 corrisponderebbero infatti agli attuali 2,753.

EXPORT Ferrara – Serie storica 1995-2015, dati in milioni di euro costanti



I settori

La tendenza positiva ha prevalso in tutti comparti, con le uniche eccezioni di sistema moda e metallurgia, per quest'ultimo settore si tratta di un andamento in analogia con quanto riscontrato a livello nazionale.

	FERRARA		Emilia-Romagna		Italia	
	Quota	Tasso di variazione	Quota	Tasso di variazione	Quota	Tasso di variazione
TOTALE	100,0%	3,2	100,0%	4,4	100,0%	3,8
Agricoltura e pesca	8,5%	7,4	1,6%	4,9	1,5%	11,3
Alimentari e bevande	4,7%	1,7	8,9%	6,4	7,2%	6,5
Sistema moda	2,4%	-9,8	10,9%	0,6	11,9%	1,7
Ind. legno e mobile	0,2%	27,3	1,4%	2,6	4,2%	6,3
Sostanze e prodotti chimici	22,4%	2,7	5,3%	-1,2	6,6%	4,0
Gomma, prod. minerali non metalliferi	4,1%	14,7	10,0%	5,9	6,0%	4,1
Metallurgia, prodotti in metallo	2,7%	-9,1	7,4%	1,7	11,4%	-2,0
App. elettronici, computer	3,4%	7,6	7,4%	10,3	8,4%	7,4
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	18,7%	14,1	29,1%	2,4	18,9%	2,2
Mezzi di trasporto	30,7%	1,5	12,1%	7,9	10,2%	12,7
Altra manifattura	1,5%	-43,5	5,2%	18,1	12,4%	1,3

FERRARA Import Export per continente - Anno 2015, valori cumulati in milioni di euro

	2015	2013/12	2014/13	2015/14	2012	2013	2014	2015
Europa	1.351,1	-13,6%	0,7%	-0,5%	65,2%	59,5%	55,0%	53,0%
America	758,4	24,2%	31,3%	4,4%	18,6%	24,5%	29,5%	29,8%
Asia	324,4	-15,0%	6,7%	18,2%	12,7%	11,4%	11,1%	12,7%
Africa	104,7	35,6%	7,3%	3,8%	2,9%	4,2%	4,1%	4,1%
Oceania e altri territori	8,5	-26,4%	-27,3%	4,9%	0,6%	0,5%	0,3%	0,3%
MONDO	2.547,0	-5,4%	9,0%	3,2%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica Camera di Commercio di Ferrara su dati ISTAT

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 2015, 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 2015:

- 1) bando per il finanziamento della partecipazione di imprese ferraresi a fiere nazionali e internazionali;
- 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;
- 6) 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. Anche nel 2015 è continuata la 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 alle imprese, 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).

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 da anni collabora, o più propriamente, lavora con gli enti locali, in particolar modo con il Comune di Ferrara e il Comune di Comacchio e, fino al 2014, in maniera significativa e strategica con la Provincia di Ferrara, mediante la sottoscrizione di uno specifico Protocollo che prevedeva la gestione coordinata delle attività e dei finanziamenti tra i due enti. Purtroppo il riordino

istituzionale iniziato nel 2014, ha privato la Provincia di risorse economiche e umane da destinare al turismo, ha lasciato, nel 2015, la Camera di commercio quale unico ente con competenze sovracomunali ad intervenire in tale settore.

Forte dell'esperienza maturata e dell'intervento, anche finanziario, di alcuni Comuni nel corso del 2015 sono state finanziate le seguenti iniziative:

- 1) Sostegno al Consorzio Visit Ferrara, attività di tutoring, quale start up;
- 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 del prodotto 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;
- 9) realizzazione del progetto "Ars Digitalia", co-finanziato dall'Unione Italiana, finalizzato alla digitalizzazione e promozione delle imprese che operano nel settore agroalimentare.

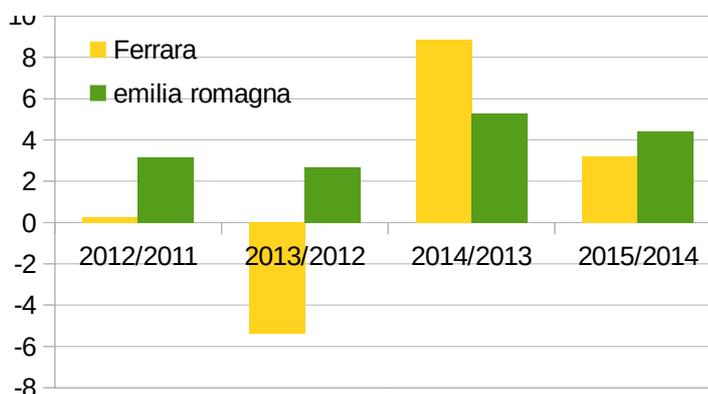
2.1.5 Indicatori di outcome

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 2011-2015, 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 camerale (imprese), in termini di andamento (indiretto ed approssimativo) del fenomeno osservato (indicatori proxy).

Esportazioni (valori in migliaia di €)						
	2011	2012	2013	2014	2015	Var. %
Ferrara	2.385.204	2.391.773	2.263.118	2.467.595	2.547.045	3,2%
Emilia-Romagna	47.960.723	49.479.548	50.797.087	52.966.217	55.321.850	4,4%

	Ferrara	Emilia Romagna
Variazione 2012/2011	+0,27%	+3,16%
Variazione 2013/2012	-5,38%	+2,66%
Variazione 2014/2013	+8,86%	+5,27%
Variazione 2015/2014	+3,2%	+4,4%



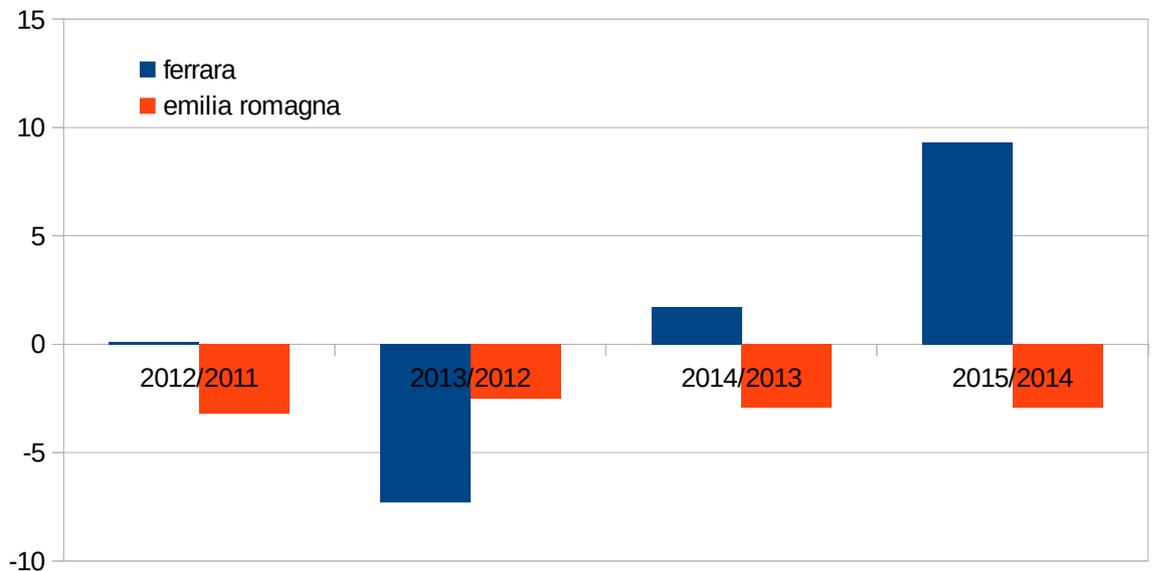
Presenze turistiche (numero)						
	2011	2012	2013	2014	2015	Var. %
Ferrara (*)	3.044.864	3.049.261	2.826.302	2.875.135	3.143.449	9,3%
Ferrara	2.588.657	2.552.759	2.401.526	2.458.177	3.052.072	24,2%
Emilia-Romagna	38.619.332	37.383.182	36.449.540	35.384.389	n.d.	-2,9% (**)

(*) compresi gli alloggi ad uso turistico gestiti in forma privata

(**) 2014/2013

Fonte: banca dati Istat e ufficio Statistica della PROVINCIA

	Ferrara (*)	Emilia Romagna
Variazione 2012/2011	+0,1%	-3,2%
Variazione 2013/2012	-7,3%	-2,5%
Variazione 2014/2013	+1,7%	-2,9%
Variazione 2015/2014	+9,3%	-2,9%



Numero occupati (dati in migliaia)						
	2011	2012	2013	2014	2015	Var. %
Ferrara	156,6	150,6	138,3	142,0	144,8	1,9%
Emilia-Romagna	1.934,3	1.927,9	1.904,1	1.911,5	1.918,3	0,4%

Fonte: banca dati Istat, Rilevazione Forze di lavoro

Tasso di occupazione (età 15-64) in %						
	2011	2012	2013	2014	2015	Var.
Ferrara	68,1	65,7	61,5	63,3	65,3	2,0%
Emilia-Romagna	67,8	67,5	66,2	66,3	66,7	0,4%

Fonte: banca dati Istat, Rilevazione Forze di lavoro

Persone in cerca di occupazione (dati in migliaia)						
	2011	2012	2013	2014	2015	Var. %
Ferrara	10,1	17,9	23,3	21,9	20,3	-7,3%
Emilia-Romagna	106,8	144,7	173,8	173,3	160,9	-7,2%

Fonte: banca dati Istat, Rilevazione Forze di lavoro

Tasso di disoccupazione in %						
	2011	2012	2013	2014	2015	Var.
Ferrara	6,1	10,6	14,4	13,3	12,3	-1,0%
Emilia-Romagna	5,2	7	8,4	8,3	7,7	-0,6%

Fonte: banca dati Istat, Rilevazione Forze di lavoro

Tasso di attività (età 15-64) in %						
	2011	2012	2013	2014	2015	Var.
Ferrara	72,6	73,7	72,0	73,2	74,6	1,4%
Emilia-Romagna	71,6	72,7	72,4	72,4	72,4	0,0%

Fonte: banca dati Istat, Rilevazione Forze di lavoro

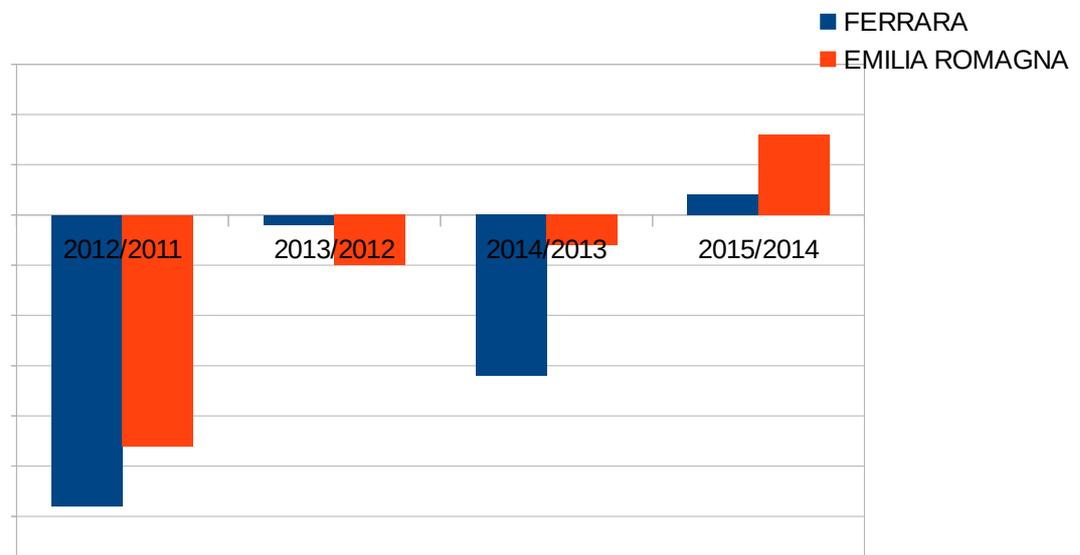
Variazioni del valore aggiunto a prezzi base (valori concatenati, anno di riferimento 2010)						
	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2015/2016(**)	Valore 2015(*)
Ferrara	-2,9%	-0,1%	-1,6%	0,2%	0,8%	7.591,35
Emilia-Romagna	-2,3%	-0,5%	-0,3%	0,8%	1,2%	125.277,80

(*) stime

(**) previsione

Fonte: Stime Prometeia, Scenari aprile 2016

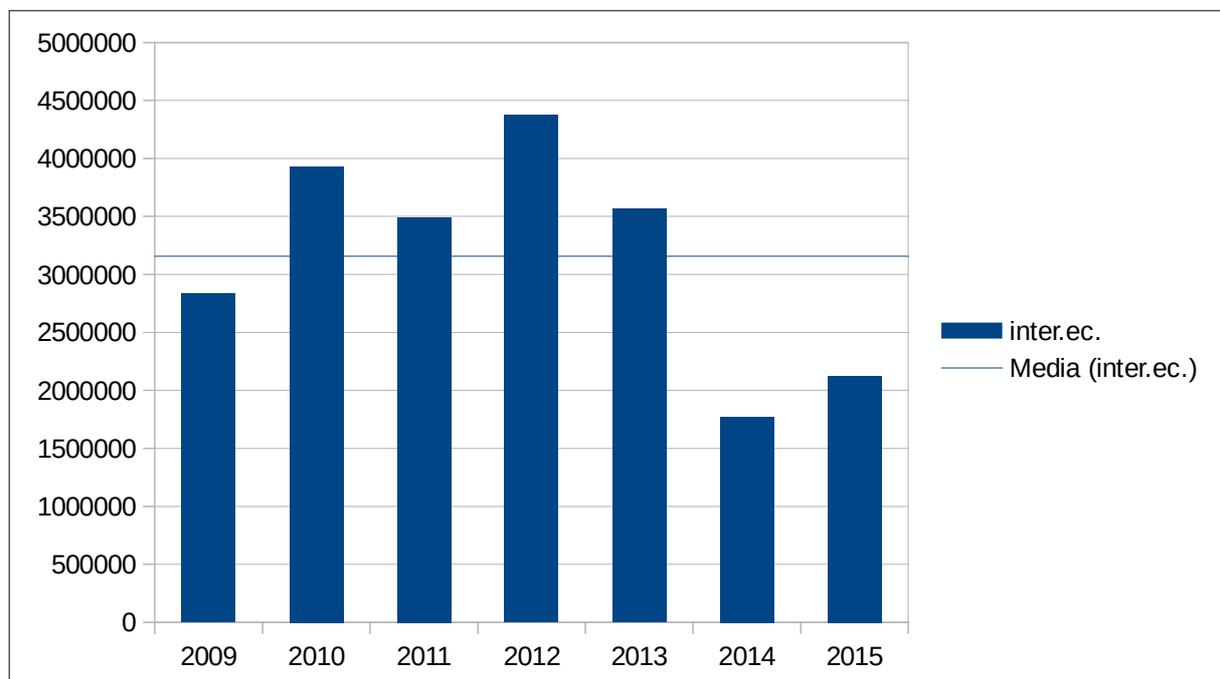
	Ferrara (*)	Emilia Romagna
Variazione 2012/2011	-2,9%	-2,3%
Variazione 2013/2012	-0,1%	-0,5%
Variazione 2014/2013	-1,6%	-0,3%
Variazione 2015/2014	0,2%	0,8%



Dalle lettura degli indici suddetti, facilmente si evince che il settore che è riuscito a tenere maggiormente e a riprendere con maggiore facilità, anche rispetto al resto della Regione, è quello a carattere economico-turistico. Da qui anche il forte impegno che la Camera di commercio di Ferrara ha investito, soprattutto in termini di relazioni al fine di definire in maniera compiuta e sinergica una *governance territoriale*, il più coordinata possibile.

Per suggerire anche una ulteriore lettura dei dati economico-statistici e sociale-demografici sopra esposti, si riportano di seguito i dati aggregati di risorse economiche che questa Camera di commercio ha destinato per la realizzazione di politiche economiche relativi al periodo 2009-2015:

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
2.830.770	3.930.800	3.493.490	4.374.500	3.565.663	1.771.545,51	2.124.851,31
Totale complessivo 22.091.619,82 euro						



Dall'esame del grafico si può notare come la media delle risorse destinate dagli Organi camerali alla promozione e al sostegno dell'economia ferrarese si assesti attorno a 3,155 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 essere programmate negli 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. Al 31 dicembre 2015, le garanzie costituite sono ormai in scadenza e nel corso del 2016 tale iniziativa potrà dirsi completamente attuata e conclusa.

	ITALIANI		STRANIERI		IN COMPLESSO		Di cui: ESERCIZI ALBERGHIERI	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
PROVINCIA DI FERRARA								
2011	356.571	1.947.901	150.091	1.096.963	506.662	3.044.864	226.296	651.143
2012	346.390	2.009.978	146.994	1.039.283	493.384	3.049.261	223.233	573.224
2013	332.405	1.773.230	159.182	1.053.072	491.587	2.826.302	224.960	562.443
2014	357.948	1.845.804	164.764	1.029.331	522.712	2.875.135	231.967	560.319
2015	370.644	2.011.108	170.492	1.132.341	541.136	3.143.449	244.964	592.857
Var.% 2012/2011	-2,9%	3,2%	-2,1%	-5,3%	-2,6%	0,1%	-1,4%	-12,0%
Var.% 2013/2012	-4,0%	-11,8%	8,3%	1,3%	-0,4%	-7,3%	0,8%	-1,9%
Var.% 2014/2013	7,7%	4,1%	3,5%	-2,3%	6,3%	1,7%	3,1%	-0,4%
Var.% 2015/2014	3,5%	9,0%	3,5%	10,0%	3,5%	9,3%	5,6%	5,8%
LIDI DI COMACCHIO								
2011	176.399	1.556.907	90.269	874.596	266.668	2.431.503	51.659	219.794
2012	181.919	1.663.635	89.671	899.573	271.590	2563.208	55.578	232.899
2013	168.020	1.445.246	96.133	908.617	264.153	2.353.863	53.947	239.520
2014	180.734	1.498.973	97.019	864.704	277.753	2.363.677	54.398	219.997
2015	190.996	1.662.816	99.221	961.347	290.217	2.624.163	60.960	243.070
Var.% 2012/2011	3,1%	6,9%	-0,7%	2,9%	1,8%	5,4%	7,6%	6,0%
Var.% 2013/2012	-7,6%	-13,1%	7,2%	1,0%	-2,7%	-8,2%	-2,9%	2,8%
Var.% 2014/2013	7,6%	3,7%	0,9%	-4,8%	5,1%	0,4%	0,8%	-8,2%
Var.% 2015/2014	5,7%	10,9%	2,3%	11,2%	4,5%	11,0%	12,1%	10,5%
FERRARA-COMUNE CAPOLUOGO								
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
2015	137.968	254.130	61.781	143.785	199.749	397.915	152.612	284.150
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%
Var.% 2015/2014	0,9%	-1,0%	2,9%	6,2%	1,5%	1,4%	2,4%	4,1%

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Imprese registrate	37.739	37.749	37.406	37.262	36.763	36.527	36.394
Imprese attive	34.731	34.601	34.242	34.008	33.362	32.938	32.723
Imprese attive/imprese registrate (%)	92,0%	91,7%	91,5%	91,3%	90,7%	90,2%	89,9%
Unità locali registrate	44.553	44.678	44.523	44.544	44.078	43.816	43.788
Unità locali attive	41.122	41.124	40.966	40.898	40.275	39.827	39.723
Unità locali attive/unità locali registrate (%)	92,3%	92,0%	92,0%	91,8%	91,4%	90,9%	90,7%

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 ferraresi del diritto annuale nel periodo 2009-2015, in termini di interventi economici finanziati nello stesso periodo:**

	AMMONTARE PERIODO 2009-2015
Innovazione e competitività territoriale	11.749.358
Internazionalizzazione e marketing territoriale	7.061.614
Trasparenza e tutela del mercato	525.583
Valorizzazione capitale umano e sociale per l'impresa	1.614.172
Infrastrutture e sviluppo del territorio	94.732
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	527.684
Pubblica amministrazione per le imprese	121.371
Comunicazione	397.107
TOTALE INTERVENTI ECONOMICI 2009-2015	22.091.621
PROVENTI DIRITTO ANNUALE	39.107.374
RAPPORTO PERCENTUALE DI RIDISTRIBUZIONE	56,49

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	2015
Segretario G.	1	1	1	1
dirigenti	1	1	0	0
D3 g.	3	3	2	2
D	8	8	8	8
C	47	47	48	48
B	4	4	4	4
TOTALE	64	64	63	63

Suddivisione personale per genere

Ripartizione	2012	2013	2014	2015
maschi	16	16	15	15
femmine	48	48	48	48
TOTALE	64	64	63	63

Suddivisione personale per titolo di studio

Titolo di studio	2012	2013	2014	2015
scuola media dell'obbligo	3	3	2	2
scuola media superiore	32	32	35	35
laurea	29	29	26	26
master	0	0	0	0
TOTALE	64	64	63	63

Suddivisione personale per anzianità di servizio

Anzianità di servizio	2012	2013	2014	2015
0-5	7	7	6	5
da 6 a 10	5	5	6	5
da 11 a 15	5	5	3	10
da 16 a 20	13	13	15	14
da 21 a 25	18	18	4	3
da 26 a 30	11	11	23	14
da 31 a 35	2	2	3	9
da 36 a 40	3	3	3	2
oltre 41	0	0	0	1
Totale	64	64	63	63

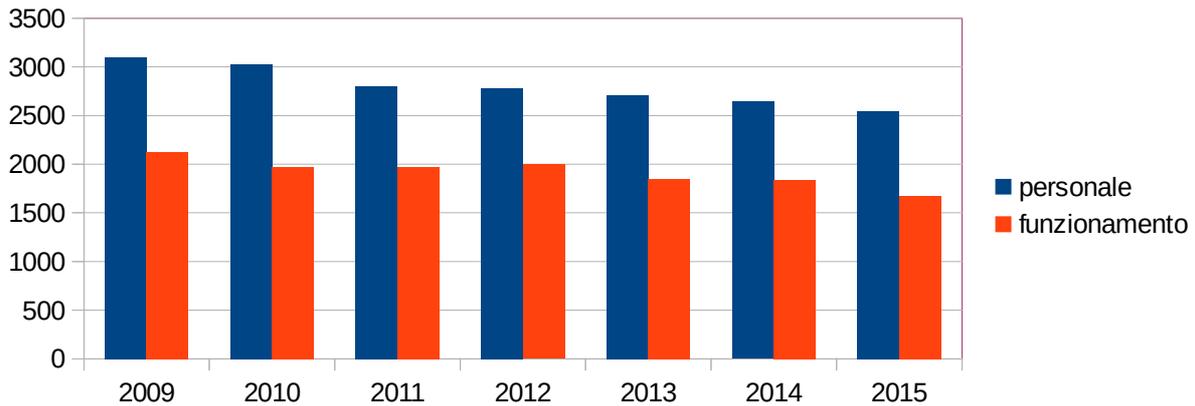
Suddivisione per classi di età

Per classi d'età	2012	2013	2014	2015
30-34	1	1	4	4
35-39	6	6	4	4
40-44	12	12	7	6
45-49	17	17	18	16
50-54	16	16	17	11
55-59	11	11	10	17
60 e oltre	\	1	3	5
Totale	64	64	63	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 2009-2015, 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	DATI DI CONSUNTIVO						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personale	3.098.157	3.026.715	2.797.744	2.778.669	2.710.908	2.643.786	2.548.816
Funzionamento	2.120.969	1.968.648	1.970.679	1.995.555	1.853.073	1.838.978	1.673.671
totali	5.219.126	4.995.363	4.768.423	4.774.224	4.563.981	4.482.764	4.222.487

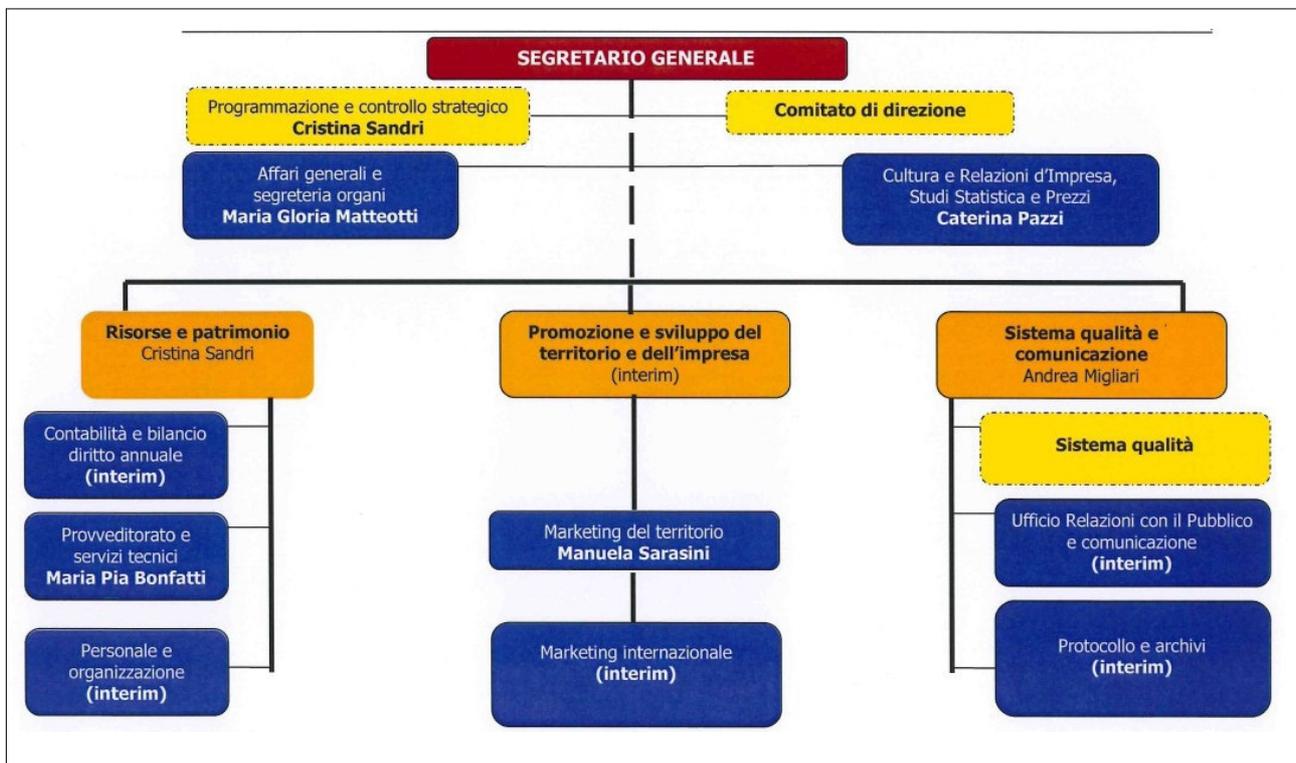


2.2.2 La struttura organizzativa

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

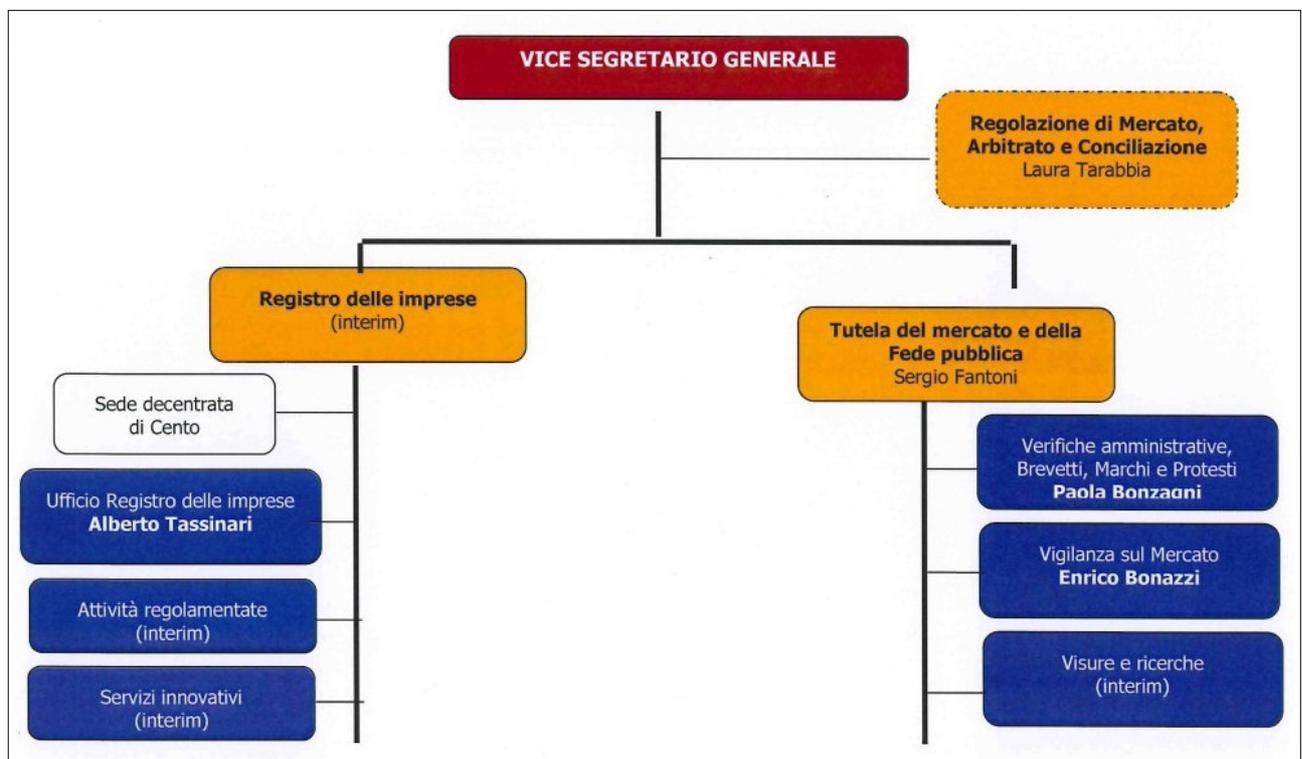


Principali attività e servizi resi nel 2015 da questa Area dirigenziale:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
Programmazione e controllo strategico	Programma pluriennale Relazione Previsionale e Programmatica	2	ottobre 2015
	Aggiornamento al budget direzionale budget direzionale	2	Luglio 2015 dicembre 2015
	Piano triennale della performance 2014-2016 – Annualità 2015 Relazione sulla performance 2014	2	gennaio 2015 giugno 2015
	Piano anticorruzione Relazione sulla attività	2	Gennaio 2015 dicembre 2014
	Programma triennale della trasparenza Aggiornamenti della sezione del sito "Amministrazione trasparente"	vari	gennaio 2015 giugno 2015 e dicembre 2015
	Misurazione della performance e valutazione dirigenza anno 2014	vari	Aprile - maggio - giugno 2015
	Report realizzati nel 2015 per O.I.V.	6	da gennaio a dicembre 2015
	Segreteria O.I.V.	4	gennaio, maggio, ottobre e dicembre 2015
Affari Generali e Segreteria Organi	Segreteria riunioni Giunta e Consiglio camerale, relativa verbalizzazione, pubblicazione e notifica	70	nei termini di legge on line
	Gestione informatica e amministrativa determinazione del Presidente, del Segretario generale e della dirigenza	313	
Ufficio Relazioni con Il pubblico	rilascio informazioni e prima documentazione	9.699 utenti	in tempo reale
	protocollazione in entrata	23.196	in tempo reale
Stampa e comunicazione	redazione comunicati stampa e articoli redazionali, aggiornamento sito pubblico	384	nell'anno 2015
	Organizzazione delle manifestazioni "Fedeltà al lavoro" - "Riconoscimenti Viviani" - "Riconoscenza provinciale"	3	marzo, ottobre e novembre 2015
Cultura e Relazioni di impresa, Studi Statistica e prezzi	elaborazione statistica dati provinciali e rilevazione prezzi edili e all'ingrosso	370	nell'anno 2015
	elaborazioni dati congiunturali nell'ambito del coordinamenti dell'Osservatorio provinciale dell'economia	12	mensile
	Realizzazione Giornata dell'economia	1	giugno 2015
Marketing del territorio, innovazione e qualità	gestione bandi per contributi alle imprese	314	1) ammissione: gg 40 2) liquidazione: gg 21
Marketing internazionale	Nuove imprese coinvolte in progetti di	135	entro 60 gg

	promozione del territorio		
	F.I.M. - seminari tematici	15	nel corso 2015
	rilascio documenti per estero	3378	in tempo reale a richiesta utente
	Gestione domande bando fiere	117	1) ammissione: gg 45
Contabilità e bilancio	redazione Preventivo economico aggiornamento Bilancio d'esercizio	3	Novembre 2015 luglio 2015 marzo-aprile 2015
	Pagamenti e Incassi	N. 2292 mand. e n. 1293 rev.	entro 27 gg il pagamento dei fornitori e 34 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. 22723 preventivi richiesti	nell'anno 2015
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 2015 da questa Area dirigenziale:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
Arbitrato e conciliazione	mediazioni gestite	571	1) avvio mediazione: gg 3 2) avvio del procedimento: gg 30 3) conclusione della mediazione gg 39 4) n. 301 con esiti positivi
	mediazioni iscritte	576	
	arbitrati	4	tempo conclusione della mediazione 27 gg
Registro delle imprese e attività regolate	lavorazione pratiche di iscrizione, trasformazione, cessazione e altre tipologie di variazioni comunicate	20810	Media 1,23 gg
	deposito bilanci	4195	
	certificati	3960	in tempo reale
	visure	7659	in tempo reale
	sanzioni amministrative	241	nei termini di legge
Servizi innovativi	rilascio dispositivi di firma (CNS)	2372	nei termini richiesti
	rilascio tessere di riconoscimento mediatori e agenti	86	
	rilascio carte tachigrafiche	616	
	rilascio tessere Ordine dottori commercialisti, a fronte convenzione	15	
Vigilanza del mercato	verifiche metriche	2203	nei termini di legge
	ispezioni metriche	248	nei termini di legge
	strumenti verificati	2159	nei termini di legge
	ispezione verifiche per controllo prodotti	78	nei termini di legge
brevetti, marchi e protesti	pubblicazione protesti	2562	8gg
	rilascio visure	143	in tempo reale
	istanze cancellazione protesti	55	7gg
	pratiche marchi e brevetti	172	nei termini richiesti
	ricerche anteriorità marchi e brevetti	48	2-7gg
	richieste di accesso al servizio "L'Esperto risponde"	18	nei termini richiesti

2.2.3 Le risorse economiche

RISORSE ECONOMICHE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA CONSUNTIVI 2011-2015					
Voci di bilancio	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015
<u>Gestione corrente:</u>					
Proventi correnti	9.133.408,51	8.944.506,75	9.001.608,40	8.565.293,17	6.165.894,48
Oneri correnti	8.981.573,82	10.189.151,33	9.615.588,25	7.743.032,56	7.435.236,50
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	151.834,69	-1.244.644,58	-613.979,85	822.260,61	-1.269.342,02
<u>Gestione finanziaria:</u>					
Proventi finanziari	163.183,75	103.907,78	71.530,31	46.878,59	34.712,75
Oneri finanziari	70.299,27	60.087,30	49.115,69	37.305,79	24.593,54
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	92.884,48	43.820,48	22.414,62	9.572,80	10.119,21
<u>Gestione straordinaria:</u>					
Proventi straordinaria	216.490,36	859.897,20	1.005.107,00	716.272,23	290.865,86
Oneri straordinari	91.839,72	198.095,89	81.750,31	83.256,54	66.457,83
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	124.650,64	661.801,31	923.356,69	633.015,69	224.408,03
<u>Rettifiche dell'attivo:</u>					
Rivalutazione attivo patrimoniale	0	0	0	0	16,15
Svalutazione attivo patrimoniale	0	0	1.103,34	8.683,63	49.801,75
RISULTATO RETTIFICHE DELL'ATTIVO	0	0	-1.103,34	-8.683,63	-49.785,60
RISULTATO D'ESERCIZIO	369.369,81	-539.022,79	330.688,12	1.456.165,47	-1.084.600,38

Come si rileva, l'esercizio 2015 chiude con un disavanzo di € 1.084.600,38, coperto per dall'avanzo di € 330.688,12 accertato nel 2013 e per € 753.912,26, con utilizzo quota parte dell'avanzo accertato nel 2014 (avanzo 2014 di complessivi € 1.456.165,47).

Come indicato in Relazione, si tratta di un disavanzo programmato (anche in copertura), a seguito dell'emanazione dell'articolo 28 del D.L. 90/2014, convertito in legge 114/2014 che ha tagliato dall'1.1.2015 del 35% gli importi dovuti dalle imprese per diritto annuale. Pertanto, la Giunta camerale, al fine di garantire adeguate risorse economiche a sostegno dell'economia del territorio, ha programmato un intervento pluriennale sui bilanci, prevedendo già dal 2014 un risparmio di risorse, al fine di poter accertare un avanzo da distribuire sugli esercizi 2015 e 2016 e da aggiungere all'avanzo già accertato sull'esercizio 2013 e più precisamente:

Bilancio d'esercizio 2015	-1.084.600,38
Utilizzo avanzo 2013 (accertato € 330.688,12)	330.688,12
Utilizzo parte avanzo 2014 (accertato € 1.456.165,47)	753.912,26
Copertura a pareggio	0,00

PIANO INVESTIMENTI 2011-2015 DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA					
Voci di bilancio	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015
Immobilizzazioni immateriali	0	0	333,94	178,72	500,20
Immobilizzazioni materiali	47.483,36	202.684,62	34.731,94	61.990,11	129.685,56
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	3.316,67	0	0
TOTALI	47.483,36	202.684,62	38.382,55	62.168,83	130.185,76

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.

Come indicato in precedenza, preme ricordare che il 2015 è stato caratterizzato dall'avvio della riforma del sistema camerale e dai "tagli" al diritto annuale dovuto dai soggetti iscritti nel Registro delle Imprese.

Queste due variabili hanno influenzato in maniera sensibile la vita e l'attività dell'intero sistema camerale. Se da un lato il percorso di riordino istituzionale, avviato dal Governo con l'articolo 28 del D.L. 90/2014, convertito in legge 114/2014, a oggi non risulta ancora concluso, in quanto non è stato ancora emanato il "discusso" decreto attuativo, il drastico "taglio" del 35% del diritto annuale dovuto dalle imprese è divenuto, viceversa, immediatamente operativo.

Pertanto, al fine di mantenere un adeguato finanziamento agli interventi economici anche nel 2015, nonostante i tagli governativi, la Giunta camerale già all'indomani dell'emanazione del D.L. 90/2014, aveva deciso di procedere cautelativamente con l'utilizzo delle risorse disponibili nel Preventivo economico 2014 per gli interventi economici – adeguandosi, peraltro, alle indicazioni fornite dal Ministero dello Sviluppo Economico con nota n. 117490 del 26 giugno 2014 – al fine di poter realizzare economie di bilancio tali da consentire l'accertamento, in sede di bilancio d'esercizio 2014, di un avanzo d'esercizio in grado di finanziare una parte di interventi economici nel 2015.

Tale scelta, operata in sede di aggiornamento al Preventivo economico 2014, si è rivelata lungimirante, perché ha consentito, come previsto, di disporre di risorse economiche sufficienti per procedere ad una adeguata programmazione economica anche nel 2015.

Si tratta, in ogni caso, di un momento di transizione molto difficile. Il drastico taglio imposto al diritto annuale dalla normativa, ha di fatto prosciugato le risorse economiche che questa Camera di commercio metteva a disposizione per le imprese del territorio, con importanti ritorni in termini di efficacia, resi evidenti dai risultati ottenuti dai bandi, dai seminari e dalle iniziative economiche realizzate.

E' del tutto evidente che in tale contesto normativo, questa Camera di commercio ha dovuto avviare, già negli ultimi mesi del 2015, contatti con camere di commercio limitrofe per valutare un processo di accorpamento, che, entro il 2016, porterà alla nascita di una nuova Camera di commercio.

In ogni caso, anche nel 2015, la Camera di commercio di Ferrara ha cercato di accompagnare le imprese nei loro percorsi di sviluppo, in stretta collaborazione con il mondo associativo, principale interprete dei bisogni delle imprese, e con gli altri enti pubblici e privati del territorio.

Sul fronte esterno, si è sempre cercato di rispondere alle istanze delle imprese offrendo una pluralità di servizi, sempre più integrati, personalizzati e di qualità. Sul fronte interno, notevole attenzione è stata riservata ad un impiego efficiente delle risorse economiche e a percorsi di apprendimento e crescita.

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

Significativo il riconoscimento di alcuni enti locali che hanno cofinanziato bandi della Camera di commercio, riconoscendone l'efficacia dell'intervento sul territorio.

La strategia di promozione della Camera di Commercio è sempre stata articolata in specifici progetti con riferimento al principio della centralità dell'impresa con tutte le sue implicazioni, sempre tesi a proseguire e consolidare percorsi già intrapresi, nonché ad avviare azioni ed iniziative del tutto nuove.

La predisposizione dei progetti e le loro modalità di attuazione, in forma diretta o in compartecipazione con istituzioni e associazioni di categoria, sono state proposte e definite avendo cura di presidiare contemporaneamente:

- **il grado di innovazione**, che determina la capacità di generare nuove conoscenze e di elaborare informazioni strategiche da diffondere nel tessuto socio-economico;
- **l'intensità delle relazioni**, che consente di rimanere costantemente agganciati a ciò che avviene nel mondo globale;
- **la flessibilità istituzionale**, che attiene alla disponibilità di mettere in pista processi decisionali veloci e coordinati, frutto della cooperazione tra ambito pubblico e privato, istituzioni, interessi, gruppi sociali.

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;
- **il sostegno a nuovi investimenti produttivi nel territorio** capaci di creare nuova occupazione, mediante un bando cofinanziato con il Comune di Ferrara;
- **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 territoriali sul turismo**, nonostante il mancato finanziamento che negli scorsi anni garantiva la Provincia, si è proseguito nella realizzazione di iniziative volte a promuovere e incentivare il flusso turistico sia nella città sia nell'intero territorio provinciale. A tal fine sono stati organizzati incontri informativi e formativi, finanziati bandi per le imprese del settore e attivati progetti di promozione turistica del territorio, cofinanziati con il Comune di Comacchio;

- **sostegno dei prodotti tipici**, mediante il sostegno delle sagre di prodotto e mediante la

realizzazione della ormai tradizionale iniziativa denominata "Piatto Estense", dedicata alle 17 Perle ferraresi, realizzata in collaborazione con gli istituti di istruzione secondaria "Liceo artistico Dosso Dossi" e "Istituto alberghiero Orio Vergani", che nel 2015 ha visto quale protagonista "La salama da taglio";

- **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, finalizzate, soprattutto, al 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 2015); Riconoscimenti Viviani (ottobre 2015) e Riconoscenza Provinciale (dicembre 2015);
- **promozione di progetti regionali a supporto dei settori produttivi**, realizzati grazie alla capacità del sistema camerale emiliano-romagnolo di lavorare in sinergia e di attirare risorse, in particolare attraverso lo strumento dell'Accordo di Programma Competitività con la Regione Emilia-Romagna.

In questo contesto, si riporta il prospetto riepilogativo degli oneri sostenuti e dei risultati conseguiti nel 2015 per ciascuna delle otto priorità strategiche :

Priorità	Anno 2015		realizzazione per linea di attività
	Previsione aggiornata	Costo	% a costi effettivi
Innovazione per la competitività	2.305.000,00	1.321.321,01	57,32
Internazionalizzazione e marketing territoriale	691.000,00	619.425,72	89,64
Trasparenza e tutela del mercato	93.442,10	89.317,01	95,59
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	180.557,90	21.194,27	11,74
Infrastrutture e sviluppo del territorio	9.000,00	7.063,00	78,48
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	45.000,00	30.415,98	67,59
Pubblica Amministrazione per le imprese	1.000,00	384,30	38,43
Comunicazione	45.000,00	35.730,02	79,40
TOTALI	3.370.000,00	2.124.851,31	63,05

La differenza di euro 1.245.148,69 tra l'importo previsto di euro 3.370.000,00 e l'importo totale dei costi di euro 2.124.851,31 è stata determinata:

a) dalla volontà della Giunta camerale di rinviare risorse economiche al 2016 - come avvenuto lo scorso anno, a seguito della riduzione del diritto annuale dovuto dalle imprese, in modo da garantire anche per tale esercizio un adeguato sostegno all'economia ferrarese. In particolare la

Giunta camerale ha deciso di non procedere nel corso del 2015 per un importo complessivo di euro 718.000,00;

b) dall'applicazione del principio della "competenza" dei costi da imputare al bilancio per le seguenti iniziative, il cui budget è stato utilizzato nel 2015 ma il costo è relativo al 2016 in quanto le ammissioni a contribuzione avverranno in tale esercizio:

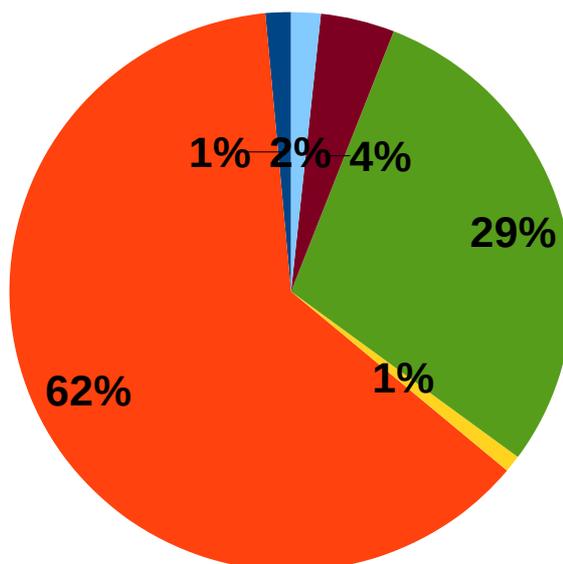
- ➔ per euro 30.000,00 bando "nascita e sviluppo nuove imprese femminili", deliberato dalla Giunta camerale con provvedimento n. 65 del 7 luglio 2015, ma di competenza dell'esercizio economico 2015, in quanto al 31 dicembre 2015 non è stata effettuata alcuna ammissione e la scadenza per la presentazione delle domande è fissata al 27 febbraio 2016;
- ➔ per euro 30.000,00 bando "servizi di assistenza a supporto dell'internazionalizzazione", deliberato dalla Giunta camerale con provvedimento n. 107 del 27 novembre 2015, ma di competenza dell'esercizio economico 2015, in quanto al 31 dicembre 2015 non è stata effettuata alcuna ammissione e la scadenza per la presentazione delle domande è fissata al 30 settembre 2016;
- ➔ per euro 88.000,00 quota parte del bando "progetti a valere sui fondi erogati dalla Commissione europea e sul P.O.R. Regione Emilia Romagna 2014-2020", provvedimento n. 14 del 10 febbraio 2015, non utilizzata al 31 dicembre 2015 e la scadenza per la presentazione delle domande è fissata a esaurimento fondi.

c) da economie accertate nella realizzazione delle iniziative programmate per complessivi € 379.148,69.

Il budget 2015 risulta, invece, utilizzato al 100% perché sono state realizzate tutte le iniziative programmate.

LINEE STRATEGICHE 2015

Innovazione per la competitività e infrastrutture	Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Internaz. E marketing turistico	Trasparenza e regolazione del mercato / P.A. per le imprese	comunicazione	Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa
---	---	---------------------------------	---	---------------	---

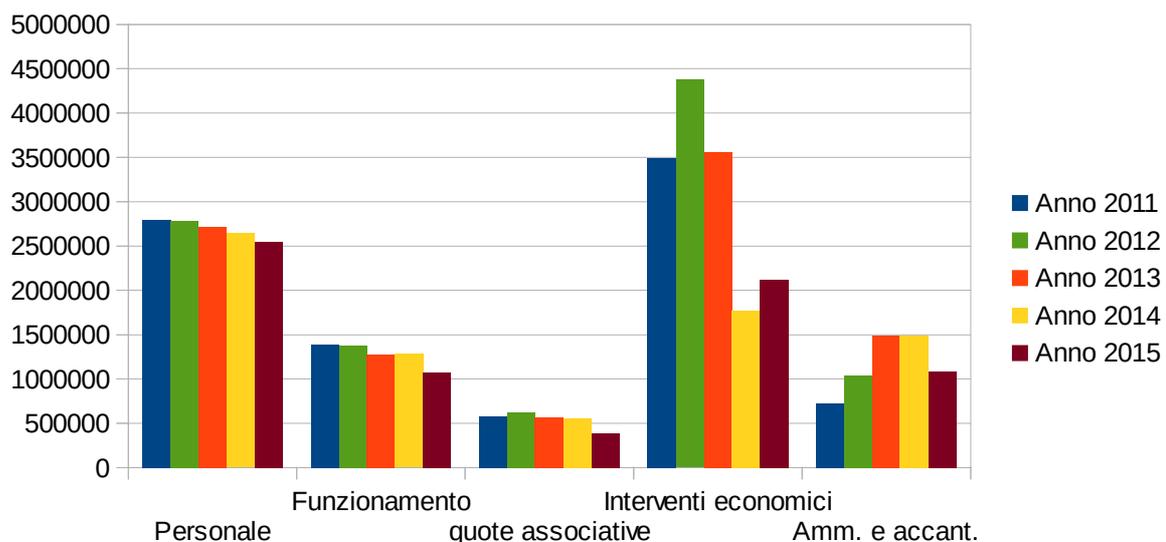


Di seguito si propone l'analisi di dettaglio della composizione dei proventi e degli oneri relativamente al triennio 2011-2015 per la Camera di Commercio di Ferrara.

	Ricavi 2011	Ricavi 2012	Ricavi 2013	Ricavi 2014	Ricavi 2015
Diritto Annuale	6.293.699,07	6.165.854,94	6.642.302,55	6.278.336,71	4.109.629,64
Diritti di segreteria	1.405.364,04	1.349.862,77	1.365.987,29	1.270.531,53	1.321.245,33
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.146.290,84	1.149.018,09	816.271,39	744.472,75	492.133,13
Gestione di beni e servizi	288.054,56	279.770,95	178.635,85	266.143	254.232,83
Variazione rimanenze				5.809,18	-11.346,45
	9.133.408,51	8.944.506,75	9.001.608,40	8.565.293,17	6.165.894,48

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 contrazione 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 2015 sono ammontate a euro 213.844,95.

	Costi 2011	Costi 2012	Costi 2013	Costi 2014	Costi 2015
Personale	2.797.744,32	2.778.668,87	2.710.907,61	2.643.785,63	2.548.816,58
Funzionamento	1.296.575,10	1.242.988,12	1.079.904,79	1.077.064,11	1.073.763,39
Versamento riduzioni di Spesa	89.811,08	132.513,72	198.763,25	205.819,07	213.844,95
quote associative	584.292,44	620.054,03	574.410,88	556.095,14	386.062,67
Interventi economici	3.493.487,50	4.374.485,76	3.565.663,34	1.771.545,54	2.124.851,31
Ammortamenti e accantonamenti	719.663,38	1.040.440,83	1.485.938,38	1.488.723,10	1.087.897,60
	8.981.573,82	10.189.151,3	9.615.588,25	8.299.127,70	7.435.236,50



Dal confronto tra i vari anni è possibile notare:

- una progressiva riduzione dei costi del personale;
- una costante sensibile contrazione delle spese di funzionamento a seguito di una attenzione continua alla razionalizzazione dei costi di gestione;

- una inversione di tendenza della quota riguardante gli interventi economici nell'anno 2015 rispetto al 2014, giustificata dalla strategia programmatica prevista da Giunta e Consiglio, a causa dei tagli al diritto annuale.

Lo stato patrimoniale evidenzia un totale immobilizzazioni per il 2015 pari a € 6.504.473,20 a fronte di un importo di € 6.944.128,80 del 2014.

Per quanto riguarda l'attivo circolante si è passati da € 8.672.490,65 del 2014 a € 8.144.132,36 del 2015.

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

	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015
Immobilizzazioni	47 %	48,9 %	46,3 %	45,5 %	44,3%
Attivo circolante	53 %	51,1 %	53,6 %	55,5 %	55,7%

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

	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015
Debiti finanziamento	15,7 %	11,2 %	7,4 %	6,8 %	3,8%
debiti di funzionamento	54,97 %	56,9 %	58,2 %	47,6 %	50,3%

A dell'accertamento di un disavanzo, risulta diminuita l'incidenza del patrimonio netto sul totale passivo (indice di solidità finanziaria da 61% del 2014 a 57,38% del 2015).

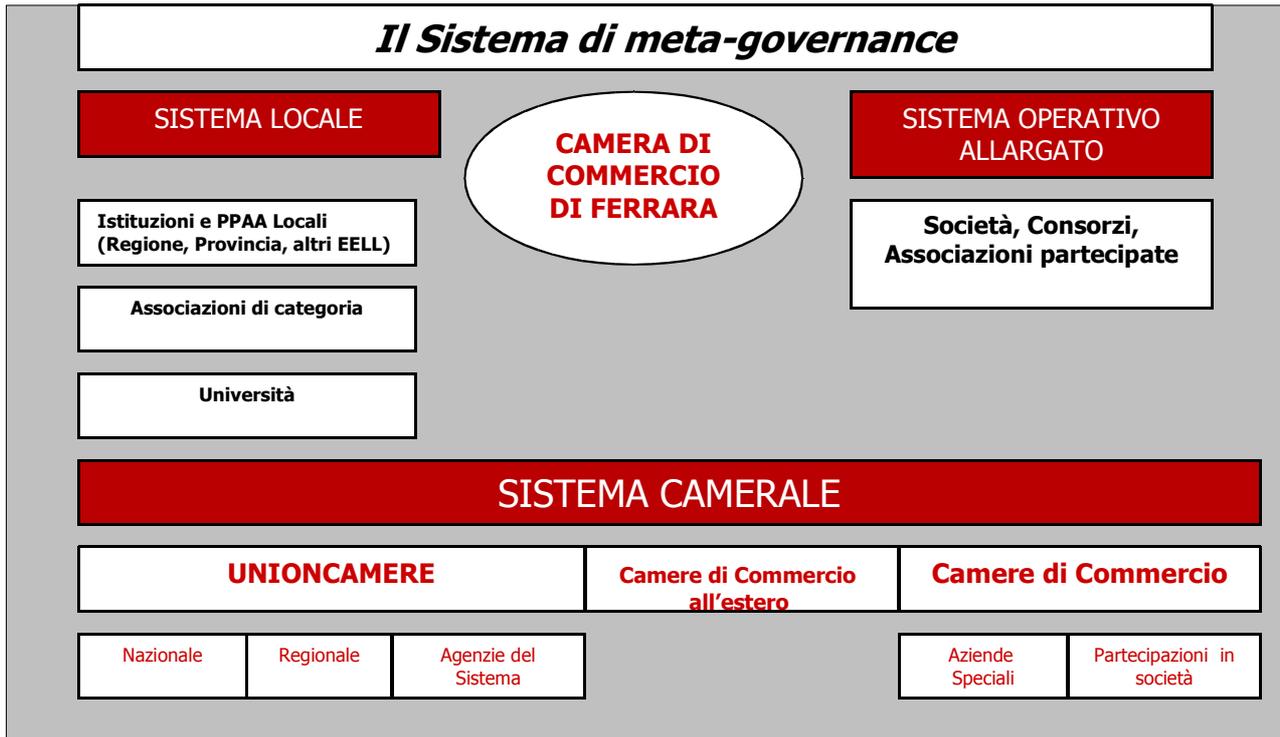
Il margine di struttura che evidenzia l'incidenza delle immobilizzazioni sul patrimonio netto è pari al 77% contro al 73% del 2014.

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 2015, 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.



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, Isnart, Si.Camera, 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 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. Ordine dei Dottori Commercialisti, accordo per il rilascio delle Business Key e Carta Nazionale dei Servizi;
5. Guardia di Finanza, Accordo per la lotta all'abusivismo commerciale ed alla anticontraffazione;
6. Associazioni di categoria, Protocollo di intesa in materia di mediazione;
7. Direzione Provinciale del lavoro di Ferrara, Convenzione in materia di cooperazione;
8. Università di Ferrara, Convenzione in materia di Progetto Inserimento lavoro e tirocini curriculari e formativi;
9. Ufficio delle Dogane, Protocollo di intesa a sostegno delle attività delle imprese che operano con l'estero;
10. 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.
11. Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere Nazionale, VIMER: Protocollo d'intesa per il rafforzamento della vigilanza sul mercato;
12. Prefettura di Ferrara, Protocollo d'intesa per contrastare l'illegalità.
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	0,22
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	S.I.PRO AGENZIA PROVINCIALE PER LO SVILUPPO SPA	2,06
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	1,25	DELTA 2000 S.R.L.	0,43
SOC.CONSORTILE INFOCAMERE A R.L.	0,38		
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	0,23		
JOB CAMERE SRL in liquidazione	0,26		
TECNOSERVICECAMERE SPA	0,23		
TECNO HOLDING SPA	0,51		
ECOCERVED S. R.L	0,22		
Si.CAMERA S.R.L.	0,0002		

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 2015 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 2015;
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 2015 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 aggiornati 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:

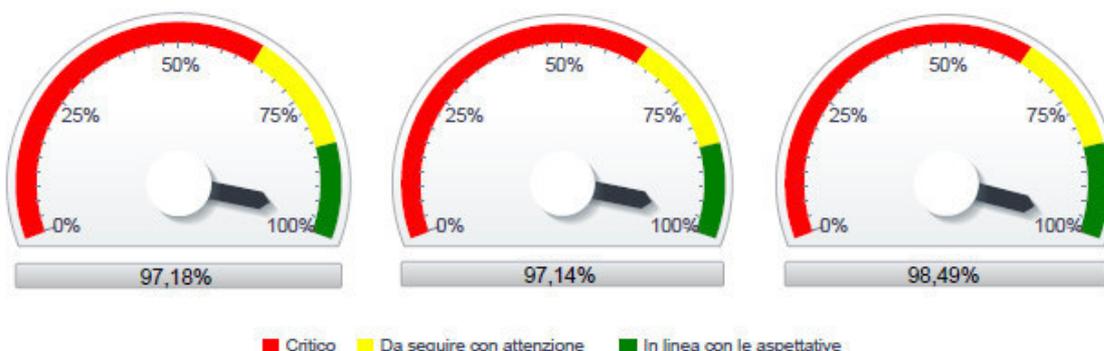
○	non raggiungimento dell'obiettivo	=	da 0 a 49,99%
●	parziale raggiungimento dell'obiettivo	=	da 50 a 64,99%
◐	obiettivo quasi raggiunto	=	da 65% a 84,99%
◑	raggiungimento dell'obiettivo	=	da 85% a 100%

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.



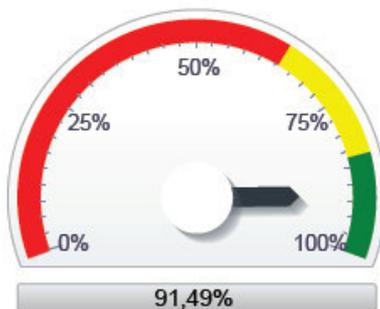
Area Strategica	Performance
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	97,18%
Rafforzare lo stato di salute del sistema	97,14%
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	98,49%

Il cruscotto precedente mostra il raggiungimento delle **3 aree strategiche** individuate dalla Camera di commercio di Ferrara. Esse mostrano come l'attività del 2015 sia stata completata mantenendo altissimi standard nonostante la contingenza economico-finanziaria sia tutt'ora critica.

Gli obiettivi 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.

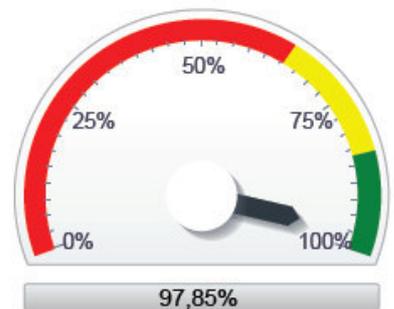
02.04 Sostenere le imprese nel processo di intern...



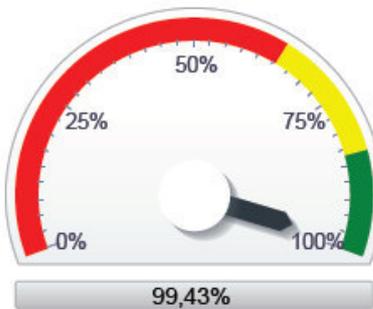
02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzio...



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



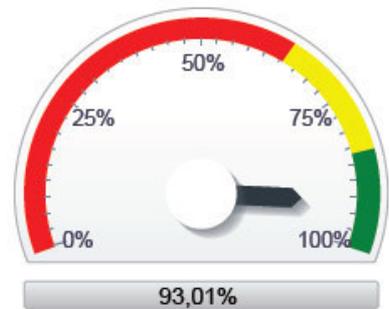
02.07 Proseguire nella semplificazione a favore de...



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...



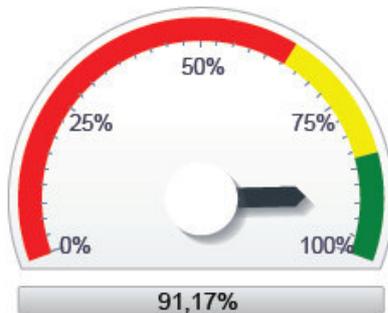
03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo or...



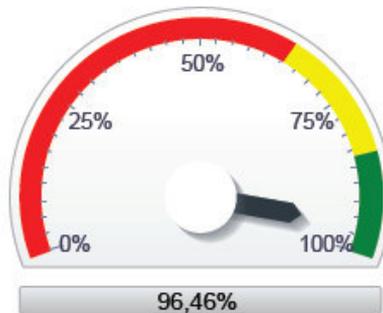
03.07 Supportare i processi di cambiamento e rio...



03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio...



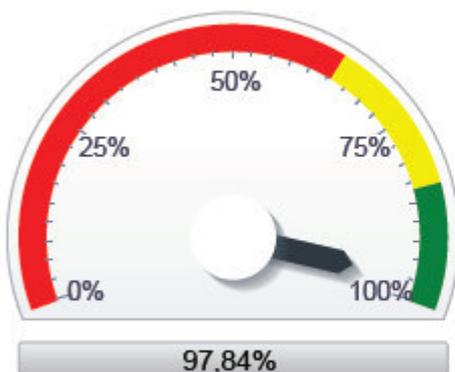
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di inn...



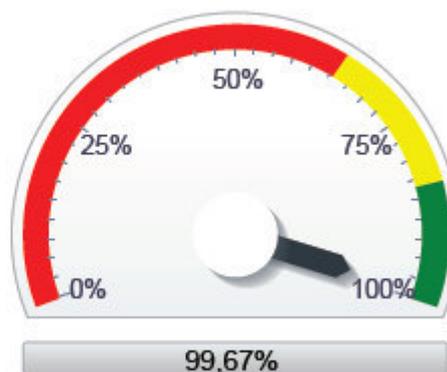
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziari...



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



01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul...



■ Critico
 ■ Da seguire con attenzione
 ■ In linea con le aspettative

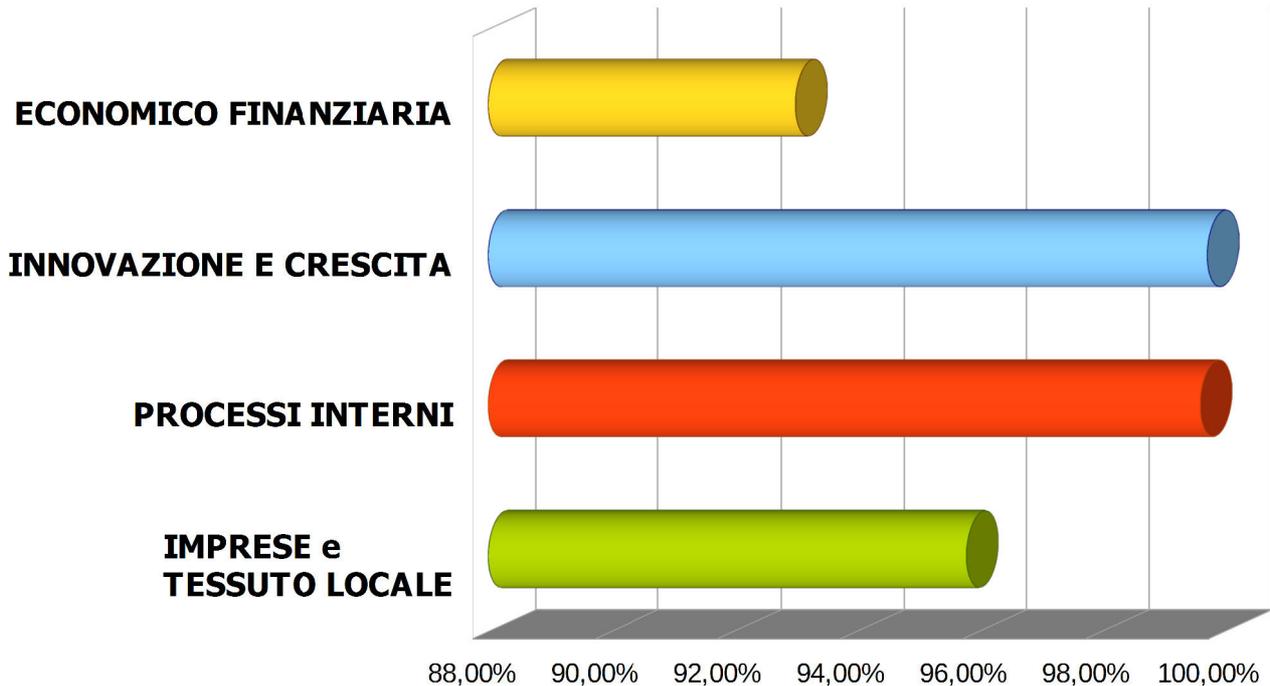
Di seguito è riportata la tabella con il raggiungimento degli obiettivi strategici visualizzati anche attraverso **l'ottica BSC correlata:**

visione della strategia dell'ente

	BSC	Obiettivo Strategico	Performance 2015	Performance 2016	
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%	91,49%	✓
	INNOVAZIONE E CRESCITA	02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	99,66%	99,96%	✓
	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%	97,85%	✓
	INNOVAZIONE E CRESCITA	02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi cameraI anagrafico-certificativi	96,66%	99,43%	✓
Rafforzare lo stato di salute del sistema	PROCESSI INTERNI	03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi	98,87%	100,00%	✓
	ECONOMICO FINANZIARIA	03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente	99,92%	93,01%	✓
	INNOVAZIONE E CRESCITA	03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	100,00%	99,84%	✓
	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%	100,00%	✓
	PROCESSI INTERNI	03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	100,00%	98,83%	✓
	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%	91,17%	✓
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%	96,46%	✓
	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%	100,00%	✓
	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%	97,84%	✓
	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%	99,67%	

OBIETTIVI STRATEGICI

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	01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	<p>L'anno 2015 ancora caratterizzato, come più volte accennato in precedenza, dall'incertezza normativa, è stato inoltre il primo esercizio che ha dovuto fare i conti con la riduzione del 35% del diritto annuale. Forte dei risparmi del 2014, che hanno consentito di accertare un considerevole avanzo di amministrazione, nel corso del 2015 l'Ente è riuscito, per questa specifica linea di interventi, di destinare adeguate risorse economiche. Purtroppo, il protrarsi dell'emanazione del decreto attuativo di riforma delle camere di commercio e l'ulteriore riduzione del diritto annuale a valere sul 2016, hanno fatto propendere gli Organi a non utilizzare interamente il budget disponibile, rinviando, ove possibile, le risorse al successivo esercizio.</p> <p>Il perdurare della crisi economica e il periodo di deflazione 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 e per quelle ben strutturate e patrimonializzate che, invece, approfittando dell'andamento deflattivo dei prezzi aprono nuovi insediamenti /unità locali.</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 2015, viste le previsioni macroeconomiche e l'aumento del volume delle esportazioni accertato già nel 2014 era di riuscire di accertare un +5% rispetto al dato consolidato nel 2012.</p> <p>Il target risulta pienamente raggiunto, in presenza tra l'altro di un assetto istituzionale non favorevole al sistema delle camere di commercio (riduzione diritto annuale; riduzione numero camere di commercio; riduzione di funzioni) e ciò nonostante con una percentuale di riscossione spontanea del diritto annuale che per il</p>

		<p>2015 è stata del 77,78 contro il 78,4 del 2014. Tutto ciò porta a confermare che questo Ente è percepito sul territorio e le sue politiche a sostegno delle imprese sono ritenute altrettanto efficaci se, fra l'altro si tiene conto di questi ulteriori fattori:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) n. 314 pratiche di bandi; 2) Temi dell'innovazione : n. 6 incontri per un totale di 250 partecipanti; 3) Start-up innovative: n.1 incontro con 90 presenze; 4) Contratti di rete: 4 proposte a valere sul bando per un totale di 32 imprese coinvolte; stesura di n. 2 contratti; n. 3 incontri con un totale di 120 partecipanti; 5) n. 1198 il numero imprese HITEC alto, come da dichiarazione registro imprese (target 1233)
	<p>01.05 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, anche nel 2015, ridotto a 650.000€ in considerazione delle nuove strategie camerali. Nonostante ciò a fronte del contributo sono stati effettuati finanziamenti per un valore di oltre 38,1 milioni, con il coinvolgimento di n. 434 imprese. A ciò si aggiunga il Fondo di garanzia aggiuntiva di questa Camera di euro 800.000 che al 31 dicembre 2015 risulta ancora attivo per euro 42.605, essendo ormai terminata l'operatività.</p>

<p>Marketing territoriale</p>	<p>01.06 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 exProvincia, dagli enti locali, dalla Camera di Commercio di Ferrara, oltre che dai due istituti di credito del territorio. Il periodo di congiuntura negativa non facilita l'attività di vendita di aree industriali, in un territorio, qual è il "ferrarese" che nel 2015 ha dovuto, altresì, sopportare la drammatica situazione economico-patrimoniale della principale banca del territorio. In tale difficile contesto, a settembre 2014, le istituzioni locali si interrogano e nasce la partnership con il Comune di Ferrara per ideare un bando in grado di attrarre investimenti. Il bando di 350.000 euro finanziato dai due enti ha visto, al 31 dicembre 2015, la partecipazione di 9 imprese, di cui 6 ammesse al finanziamento. Di queste 6, 2 hanno già ultimato i progetti di apertura di unità locali e presentato la rendicontazione per la liquidazione del contributo.</p> <p>Per approfondimenti sull'andamento delle imprese nel territorio, si rinvia 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 2015, a seguito del riassetto istituzionale, si è interrotta la collaborazione con la Provincia di Ferrara, venendo così meno anche il significativo contributo economico che la stessa destinava alle politiche economiche derivanti dai flussi turistici.</p> <p>Per l'anno 2015, la Camera di commercio, in rapporto alle proprie disponibilità, peraltro ridotte rispetto al 2014, ha cercato di sopperire con proprie risorse al finanziamento delle iniziative e dei bandi a sostegno del turismo provinciale e sottoscrivendo un accordo di co-finanziamento con il Comune costiero di Comacchio, fortemente attrattivo in tale settore.</p> <p>Si è proseguito, inoltre, con le attività di coordinamento con il Consorzio Visit Ferrara e con l'Associazione della Strada dei vini e dei sapori di Ferrara, al fine di ottimizzare le risorse economiche e la programmazione sull'intero territorio.</p> <p>Sono 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) 100.890,38 euro di fatturato (193.848 nel 2014), 2) generato pernottamenti n.1373 (2073 nel 2014); 3) 5 agenzie 4) 5 calendari estivi e 4 destagionalizzazione) di eventi di animazione sui lidi (7 nel 2014) <p>Nel 2015 si è, nuovamente, 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</p>
-------------------------------	--	--

		<p>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 stata 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 <i>al paragrafo 2.1.5</i> premiano l'intenso lavoro, non solo di finanziamento, ma soprattutto di coordinamento e di sostegno, svolto negli anni dalla Camera, dalla Provincia e dagli enti locali. I dati statistici evidenziano, anche per il 2015, un aumento degli arrivi del +,3,5% dei turisti, sia italiani che stranieri, rispetto al 2014, che già si presentava in aumento.</p> <p>In aumento, rispetto al 2014, anche le presenze (+9,3%) nel complesso provinciale, con una punta di +11,0% nei Lidi di Comacchio, sia di italiani sia di stranieri. Significativa la performance registrata nei Lidi di Comacchio (+11,0%) che, invece, nel 2014 avevano registrato una lieve flessione dello 0,5% rispetto al 2013, allora attribuita a una diminuzione della presenza di turisti stranieri. Altrettanto significativo il +12,1% e +10,5% sempre dei Lidi di Comacchio, relativi, rispettivamente, agli arrivi e alle presenze registrate negli esercizi alberghieri e campeggi. Relativamente a questi ultimi si ritiene che un importante stimolo sia stato dato dall'iniziativa intrapresa da anni con ISNART, volta a riconoscere e/o a mantenere annualmente il marchio "Ospitalità Italiana" agli esercizi alberghieri-campeggi-villaggi.</p> <p>Risultano inoltre aumentate le unità locali aperte sul territorio di imprese con sedi in altre province, con attività finalizzate al turismo, da 3.027 del 2013 a 3.111 nel 2014 (+84).</p>
<p>Analisi e conoscenza del sistema economico locale</p>	<p>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</p>	<p>Le attività di approfondimento e analisi dei dati svolte in questi anni dalla Camera di commercio, le hanno consentito di consolidare in maniera indiscussa la propria leadership in materia sul territorio. 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 studio-statistico-economici camerale. 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 corso del 2015, la sezione del sito istituzionale dedicata all'informazione economica, presente in diverse pagine e raggruppata in più temi, dai numeri indici Istat ai rapporti della Giornata dell'economia, ha raggiunto i 55.798 accessi (escludendo la parte dedicata ai prezzi ed alle pubblicazioni), dei quali oltre 6.000 si sono indirizzati verso l'Osservatorio dell'economia. Complessivamente, attraverso questi accessi, sono stati eseguiti 9.169 downloads di file pubblicati in questa area. Particolarmente apprezzati risultano i documenti pubblicati nella sezione dedicata ai dati di Ferrara in cifre.</p> <p>Anche nel 2015 si è cercato di promuovere i servizi offerti dalla Borsa Merci Telematica Italiana. Attraverso questa piattaforma sono stati firmati 243 contratti e sono state scambiate 87.99 tonnellate di merce, per un valore complessivo di oltre 18 milioni di euro. Si è trattato principalmente di cereali e coltivazioni industriali</p>
<p>Trasparenza e tutela del mercato</p>	<p>02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie</p> <p>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</p>	<p>Il 2015 ha confermato l'importante ruolo che la Camera sta svolgendo nell'ambito della giustizia alternativa, con particolare riguardo alle mediazioni.</p> <p>Nel 2015 sono state attivate n. 571 di mediazioni, la cui conclusione è avvenuta in media in 39 giorni e per n. 301 con esiti positivi.</p> <p>Sono stati, inoltre, attivati e conclusi n. 4 arbitrati, la cui conclusione è avvenuta in media in 27 gg.</p> <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</p>

		<p>per l'Immigrazione" presso la Prefettura. Nel 2015 si è incrementata l'attività ispettiva congiunta con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza.</p> <p>Sono state eseguite 248 ispezioni; 2203 verifiche metriche; 2159 il numero degli strumenti verificati e n. 78 le ispezioni per controllo prodotti, quest'ultime, anche, nell'ambito della convenzione VIMER, sottoscritta con il Ministero dello Sviluppo Economico.</p>
<p>Pubblica amministrazione per le imprese</p>	<p>02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi</p>	<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 2015 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. <p>Nel 2015 l'incidenza degli utenti che hanno utilizzato i servizi online rispetto agli utenti fisici allo sportello è stato del 55,36%, contro il 22% del 2014.</p>
<p>Internazionalizzazione</p>	<p>02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promo-valorizzazione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio</p>	<p>Sono stati riproposti e realizzati nel 2015 la serie di seminari denominati " F.I.M. " in quanto fortemente richiesti dalle imprese che operano con l'estero, nei 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>Nel 2015 sono stati realizzati 12 seminari e 3 focus di approfondimento, con la partecipazione di n. 402 persone.</p> <p>A sostegno delle imprese che investono nell'internazionalizzazione la Camera ha continuato con l'attività di consulenza specialistica diretta alle imprese (<i>Consulenza specialistica on demand</i>). Nel 2015 è continuata l'adesione al fondo di garanzia delle pmi , di cui alla legge 662/96, gestito dal Mediocredito 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 Camera di commercio di Ferrara.</p> <p>Sono state inoltre attratte dalle iniziative camerali n. 135 nuove imprese, fruitrici per la prima volta dei servizi per l'internazionalizzazione rilasciati da questo Ente.</p> <p>I documenti con l'estero sono stati invece 3.378.</p> <p>I risultati ottenuto sono leggibili:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) nell'andamento dell'export provinciale che ha accertato una variazione positiva +3,2% rispetto al 2014, che peraltro aveva già fatto registrare un +9% rispetto al 2013; 2) da nuove 27 unità locali registrate nel territorio di imprese con sede all'estero.
<p>Comunicazione</p>	<p>03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi</p> <p>10 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o</p>	<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 2015 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> <p>L'attività di comunicazione della Camera si è assestata, anche nel 2015, a ottimi livelli. Da più parti è riconosciuto all'Ente un ruolo di primo piano su questa linea strategica. Riprova di tale posizionamento è la rassegna stampa agli atti della segreteria</p>

	dell'economia	<p>generale. Sono state realizzate le solite tre manifestazioni di riconoscenza provinciale a imprenditori, lavoratori e studenti meritevoli.</p>
<p>Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa</p>	<p>03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente</p>	<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). Tale attività di presidio ha consentito di accertare: 1) ancora una riduzione dei costi di funzionamento ((al lordo delle riduzioni versate all'Erario dello Stato) da 1.838.978,32 del 2014 a 1.673.671,01 del 2015 ; 2) una adeguata gestione della liquidità, che ha consentito, nonostante la riduzione del diritto annuale, di non utilizzare anticipazioni di cassa e di pagare a 27gg i fornitori e a 34 le imprese beneficiarie di contributi; 3) buoni indicatori di tenuta patrimoniale. In tal senso si rinvia al <i>paragrafo 4.2 Analisi indicatori</i>. <i>A seguito della riduzione del diritto annuale, risulta peggiorato l'indice di rigidità.</i></p>
	<p>03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna</p>	<p>Nell'anno 2015 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. Nel corso del 2015 si è proceduto con l'approvazione del Regolamento per l'utilizzo del telelavoro e con l'avviso a tutto il personale della possibilità di manifestazione di interesse per l'accesso al telelavoro. Non ci sono state richieste da parte del personale per accedere a tale forma di lavoro. Sono, peraltro, proseguiti i tavoli tecnici realizzati con le RSU di discussioni di varie problematiche di attuale interesse. La formazione è proseguita anche nel corso del 2015, accertando un grado di partecipazione del 96,83% del personale.</p>
	<p>03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione</p>	<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. 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>
	<p>03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking</p>	<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 parametrizzazione, stante le medie dimensioni di questa Camera di commercio. Ciò nonostante, i risultati conseguiti evidenziano come la strategia in materia di interventi economici e la gestione amministrativa dell'Ente evidenzino, pur con risorse limitate, un'efficacia d'azione, un'efficienza di tempi e un'economicità di funzionamento di tutto rispetto rispetto a realtà di più grandi dimensioni. <i>Al riguardo si rinvia al 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 A 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	01.04 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 ingenti 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, cercando partnership per finanziare iniziative.	Ricerca continua di partnership locali e non al fine di garantire alle imprese il sostegno necessario. Aiutare le imprese nell'adesione a progetti finanziati con fondi nazionali, regionali ed europei in materia di innovazione. Utilizzare in maniere sempre più significativa le conoscenze e le professionalità dell'Università degli studi di Ferrara.	3,54%
			01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	Nel 2015, a seguito della ridefinizione delle strategie dell'ente dovute al riordino istituzionale avviato dal governo art.28 del DI90/2014 è stato ridotto il contributo camerale ai Coffidi, a ciò si aggiunge la drammatica situazione economico/patrimoniale del primario istituto bancario del territorio.	Il difficile momento congiunturale sia economico sia istituzionale rende difficoltoso 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.	0%
		Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)	01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	Difficoltà nuovi insediamenti. Mancanza delle risorse finanziarie e delle competenze della Provincia	Territorio a grande potenzialità e attrattività turistica. Coesione e integrazione degli attori istituzionali e non. Protocolli d'intesa per convergere risorse e programmazione.	Continuare nella collaborazione con i Comuni, in particolare modo con quello di Ferrara, al fine di coordinare attività e risorse.	2,16%
			Analisi e conoscenza del sistema economico locale	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	Obiettivo strategico completato relativamente all'annualità 2015 e consolidato nella realizzazione.	grande visibilità e autorevolezza della Camera di commercio.	individuare nuove aree tematiche in grado di supportare le imprese nelle loro scelte. Proseguire nella 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	<p>02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie</p>	<p>Il nuovo impulso al ricorso alle mediazioni ha richiesto nel 2014 un assestamento dei processi interni di gestione del servizio ed aumentato le risorse umane destinate a tali attività.</p>	<p>Legislazione favorevole, anche a seguito della sentenza in ordine alle spese di avvio.</p> <p>Opportunità per le camere di commercio di ritagliarsi un ruolo di immediata visibilità e efficacia, vista la criticità dell'apparato amministrativo della giustizia.</p>	<p>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.</p> <p>Investire professionalità e risorse nella nuova attività di certificazione dei contratti di lavoro e negli Organismi di composizione delle crisi da sovraindebitamento.</p>	<p>0,04%</p>
			<p>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</p>	<p>Risorse umane limitate rispetto al delicato e importante lavoro da svolgere.</p> <p>Necessità di una puntuale gestione amministrativa anche per la difficoltà nella riscossione dei crediti.</p>	<p>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.</p>	<p>Valutare la possibilità di richiedere il pagamento anticipato delle fatture per verifiche metriche o altro processo che comunque riesca a garantire la riscossione completa delle fatture emesse.</p>	<p>2,15%</p>
			<p>02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerali anagrafico-certificativi</p>	<p>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, a ciò si aggiunga la fatturazione elettronica e la certificazione dei crediti.</p>	<p>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.</p> <p>Inoltre, questo Ente ha messo a disposizione delle imprese unità di personale per l'aiuto nella fatturazione elettronica.</p>	<p>Valutare l'opportunità di organizzare seminari volti a diffondere il sapere informatico, senza porsi in conflitto d'interessi con aziende e associazioni.</p>	<p>0,57%</p>
	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Internazionalizzazione	<p>02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promozione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio</p>	<p>I processi di internazionalizzazione e di esportazione richiedono importanti competenze e grandi capacità di visione, resi difficile dal perdurare della congiuntura negativa</p>	<p>Il ruolo centrale della Camera di commercio di Ferrara nella governance locale.</p> <p>Sfruttare il momento positivo, determinato, per Ferrara, dalla crescita dell'export registrata anche nel 2015.</p>	<p>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).</p> <p>Cercare partnership per i finanziamenti</p>	<p>8,51%</p>

Rafforzare lo stato di salute del sistema	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Comunicazione	03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi	Obiettivo strategico completato relativamente all'annualità 2015.	Sfruttare l'ottimo trend accertato nella qualità dei servizi percepita dagli operatori economici.	Incrementare i servizi on line. Migliorare la leggibilità delle informazioni sul sito web. Ridurre, ove possibile, i tempi delle procedure.	0%
			03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia	Difficile riuscire ad incidere sulla movimentazione delle imprese, in particolare sulle nuove.	L'ottimo posizionamento della Camera 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.	8,83%
	Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente	La riduzione del 35% dei ricavi da diritto annuale hanno irrigidito la parte corrente del conto economico e ridotto la liquidità.	Forte sensibilità degli Organi sul tema dello "stato di salute" economico, finanziario e patrimoniale.	Continuare a porre attenzione periodica agli indicatori. La riduzione del d.a. determina una automatica riduzione delle risorse per interventi a sostegno delle imprese.	6,99%	
		03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	Le principali criticità del 2015 sono tutte determinate dallo stato di incertezza del futuro assetto del sistema camerale, che prevede accorpamenti tra camere.	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 e di stemperare le preoccupazioni a seguito dei futuri accorpamenti.	0,16%	
		03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione	Obiettivo strategico completato relativamente all'annualità 2015	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%	
		03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	Obiettivo ambizioso e di difficile raggiungimento, in quanto 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.	1,17%	
		03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia	Difficile riuscire ad incidere sulla movimentazione delle imprese, in particolare sulle nuove.	L'ottimo posizionamento della Camera 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.	8,83%	

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 corredati 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 (**allegati 2 e 2A**).

I report riportano informazioni riguardanti i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'anno 2015, 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
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori										98,49%
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione te (OS19.)	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	50%	>= 358,00	376,00	100,00%	50,00%	98,58%	50,00%	94,33%	96,46%
	f002 - numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	50%	>= 1.233,00	1.198,00	97,16%					
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e pat (OS20.)	f005 - numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno	50%	>= 218,00	436,00	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	f006 - flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	50%	>= 28,00	38,01	100,00%					
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance i (OS21.)	f007 - numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno	50%	>= 649.700,00	3.052.072,00	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%	95,67%	97,84%
	f008 - unità locali di imprese con sede in altre province	50%	>= 3.027,00	3.111,00	98,58%					
01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema ec (OS22.)	f009 - numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relative al sistema economico locale	50%	>= 40,00	53,00	100,00%	50,00%	100,00%	50,00%	99,34%	99,67%
	f010 - Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia	50%	>= 5,00	5,00	100,00%					

Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo										97,18%	
02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizza (OS26.)			=				50,00%	88,88%	50,00%	94,10%	91,49%
	f019 - Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di internazionalizzazione nell'anno.	50%	>=	719,00	631,00	87,76%					
	f020 - Incremento delle unità locali presenti sul territorio di imprese con sede all'estero	50%	>=	30,00	27,00	90,00%					
02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle (OS23.)			=				50,00%	100,00%	50,00%	99,92%	99,96%
	f011 - numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno / media del triennio precedente	50%	>=	57,47%	119,50%	100,00%					
	f013 - numero esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	50%	>=	93,50	301,00	100,00%					
02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolamentazione (OS24.)			=				50,00%	100,00%	50,00%	95,70%	97,85%
	f014 - Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	50%	>=	662,60	2.203,00	100,00%					
	f015 - Variazione degli strumenti metrici verificati dalla Camera nell'anno	50%	>=	5,00%	11,82%	100,00%					
02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle impres (OS25.)			=				50,00%	100,00%	50,00%	98,86%	99,43%
	f016 - Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	50%	>=	20.000,00	20.810,00	100,00%					
	f017 - PARETO - Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line rispetto agli utenti fisici degli sportelli camerali	50%	>=	22,00%	55,36%	100,00%					

Rafforzare lo stato di salute del sistema										97,14%	
03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei se (OS27.)			=				50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	f035 - Incidenza degli oneri di funzionamento del totale degli oneri correnti	50%	>=	20,00%	22,57%	100,00%					
	f021 - Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	50%	>=	4,00	4,00	100,00%					
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di (OS28.)			=				50,00%	87,86%	50,00%	98,17%	93,01%
	f022 - Indice di rigidità dell'anno	50%	<=	55,10%	68,48%	100,00%					
	f023 - Indice di liquidità dell'anno	50%	>=	181,00%	257,25%	100,00%					
03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualit (OS29.)			=				50,00%	100,00%	50,00%	99,69%	99,84%
	f024 - Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	50%	>=	87,15%	96,83%	75,71%					
	f026 - People Satisfaction Index	50%	>=	4,00	4,00	100,00%					
03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativ (OS30.)			=				50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	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%					
03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione (OS31.)			=				50,00%	100,00%	50,00%	97,66%	98,83%
	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%					
03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle att (OS32.)			=				50,00%	84,73%	50,00%	97,62%	91,17%
	f033 - Stock d'impres al 31.12 (Variazione)	50%	>=	0,00%	-0,65%	69,45%					
	f032 - Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno n	50%	>=	11,00	13,00	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; stock di imprese al 31.12) 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 D.l.90/2014).

Si procede, in questo paragrafo, a riportare per ogni obiettivo strategico le azioni intraprese ed i progetti realizzati nell'anno 2015, 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 (obiettivo raggiunto al 98,49%)

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	Indicatore	Target 2015 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2015	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	95,39% 96,46% da indicatori 94,33% da obiettivi operativi sottostanti	20	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della camera di commercio nell'anno "n"	+5%	n.341	n.376	100%	
							numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	2%	n.1209	1198	97,16%
			01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	100% 100% da indicatori 100% 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. 434	100%	
						flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	+5%	n. 26,7 mil	38,1 mil.	100%	
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA					30	IMPORTO COMPLESSIVO €1.349.578,28					

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Università degli studi di Ferrara - finanziamento progetti di ricerca con risvolti economici per le imprese, finalizzati ad accrescerne la competitività	€ 678.384,01	n. 314 domande; n.16 tirocini formativi attivati; n. 6 incontri sui temi dell'innovazione con n. 250 partecipanti; n. 1 incontro start up con 90 partecipanti; n. 4 proposte di finanziamento sul bando reti; n. 2 contratti di rete redatti; n. 3 incontri sulle tematiche dell'innovazione con 120 partecipanti; n. 34 gg pagamento contributi; n. 4 seminari per imprese femminili con n. 242 partecipanti	Risultati Customer uff. PROMOZIONE: 36,67% - OTTIMO 50,33% - BUONO Risultati Customer sui Bandi legati all'imprenditorialità femminile: 42,4% - OTTIMO 48% - BUONO
2	Bando attrazione investimenti con Comune di Ferrara			
3	Bando progetti su fondi POR Emilia-Romagna			
4	Bando adozione sistema di sicurezza			
5	Bando reti di impresa			
6	Bando nuove imprese femminili			
7	Seminari imprese femminili			
8	Alternanza Scuola lavoro: progetto genesi e organizzazione tirocini formativi			
9	Progetto diffusione cultura RSI tra le imprese			
10	Osservatorio innovazione ed aiuti di stato, con Unione Regionale			
11	Finanziamento quota parte convegno internazionale Futurpera novembre 2015 e servizio Agrometeo			
12	Bando innovazione e scouting con associazioni di categoria			

1a	Contributi ai consorzi fidi	€650.000,00	investimenti generati dai Confidi per € 38,1milioni con il contributo CCIAA
2a	Fondo di garanzia aggiuntiva credito PMI	Mantenuti sul conto a garanzia euro 42.325,00 sino all'estinzione delle garanzie al 31 dicembre 2015.	

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2015 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2015	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	96,75% <small>- 97,84% da indicatori - 95,67% da obiettivi operativi sottostanti</small>	10	numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno "n" rispetto allo stato	+5%	n.618.765	3.052.072	100%
						unità locali di imprese con sede in altre province	+5%	n. 2883	n. 3111	100%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA					10	IMPORTO COMPLESSIVO € 425.776,51				

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Bando progetto animazioni Lidi ferraresi	€ 425.776,51	1) n. 43 imprese ammesse a contributo; 2) n. 2 nuovi marchi Ospitalità Italiana; 3) n. 77 marchi confermati Ospitalità Italiana; 4) bando incoming ha generato: € 100.890,38 euro di fatturato n. 1373 pernottamenti n. 5 agenzie coinvolte n. 5 progetti di animazione e 4 destagionalizzazione calendari (estivi e destagionalizzazione) di eventi di animazione sui lidi di Comacchio	Risultati Customer uff. PROMOZIONE: 36,67% - OTTIMO 50,33% - BUONO
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, Associazione Strada Vini e Sapori)			
7	Sostegno A.P.T. Servizi Emilia-Romagna			
8	Progetto con Unione Italiana "ARS DIGITALIA"			
9	Conclusione procedimenti IGP per il prodotto "PAMPEPATO"			

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2015 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2015	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	99,50% <small>99,67% da indicatori 99,34% da obiettivi operativi sottostanti</small>	5	numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale	+10%	n.36	n.53	100%
						Grado di soddisfazione (CSI) dei servizi dell'ente	5	5	5	100%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA					5	IMPORTO COMPLESSIVO € 30.415,98				

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Pubblicazione di documenti e studi statistici con periodicità trimestrale	€ 13.420,00		Risultati Customer legata ai servizi dell'ufficio statistica:
1a	Organizzazione di attività e seminari a carattere	€ 16.995,98		75,96 - OTTIMO

economico-statistico (Progetto Smail- Giornata dell'economia – Osservatorio dell'economia e del lavoro- LOE – Geo web starter – Informazioni statistiche e la pianura on line)		n. 370 elaborazioni prezzi n. 12 elaborazioni dati economici ; n. 4 report per Osservatorio dell'economia.	Risultati Customer legata all'osservatorio dell'economia: - 100% - OTTIMO
--	--	--	--

Area Strategica di sistema: Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (obiettivo raggiunto al 97,18%)

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	Indicatore	Target 2015 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2015	Percentuale raggiunta
Trasparenza e tutela del mercato	3	Innovazione e crescita	02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	99,94% 99,96% da indicatori 99,92% 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%	52,24%	+119,50%	100%
						Variazione degli esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	+10%	n. 85	n.301	100%
		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	96,77% 97,85% da indicatori 95,70% 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.2203	100%
						Variazione percentuale degli "utente metrico" (strumenti metrici)	+5%	0% (dato di partenza n.265)	11,82%	100%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA					20	IMPORTO COMPLESSIVO € 89.317,01				
n.	Azione/Progetto		Risorse economiche utilizzate	Indicatori						
				output	qualità					
1	Gestione servizio di mediazione/conciliazione		€ 40.309,82	n. 576 conciliazioni; n. 4 Arbitrati						
2	Giornata formativa sull'arbitrato									
1a	Bando tutela consumatori con associazioni ed iniziativa "Un mare di legalità" sulla costa		€ 11.500,00	n. 3 progetti finanziati						
2 ^a	Sportelli legalità con Unione regionale		€ 36.287,19	n. 2 campagne						
2a	Gestione attività di vigilanza sui prodotti		€ 1.220,00	n. 2.203 verifiche; n. 248 ispezioni; n. 2.159 strumenti verificati; n. 78 controllo prodotti						
				Risultati Customer sulle verifiche metriche: 82,04% - OTTIMO						

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2015 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2015	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	99,64% 99,43% da indicatori 98,86% da obiettivi operativi sottostanti	10	Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	+10%	n.25.000 ridotto a n. 20.000 a seguito fenomeno esogeno minor n.pratiche presentate	n.20.810	100%
						Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line	+10%	20%	55,36%	100%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA					20	IMPORTO COMPLESSIVO € 384,30				
n.	Azione/Progetto			Risorse economiche utilizzate	Indicatori					
	output		qualità							
1	Manutenzione e implementazione evolutiva dell'infrastruttura informatica dell'Ente			€ 384,30	n. 10 convenzioni attivate per la manutenzione dei siti di camere di commercio (7), loro aziende speciali (2) e unione regionale (1)		Risultati Customer sul sito: 27,1% - OTTIMO 46,87% - BUONO			
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. : 54,90% -OTTIMO 40,77% - BUONO SEDE DISTACCATA CENTO: 78,61% OTTIMO Servizi Innovativi: 73,49% -OTTIMO			
3	Formazione e assistenza alle imprese in materia di fatturazione elettronica, spleet payment, certificazione crediti verso p.a., MEPA e firma digitale				n. 5 incontri con imprenditori presso Comuni della provincia di Ferrara e presso la sede camerale n. 240 partecipanti		Risultati customer degli incontri: 100% OTTIMO			

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2015 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2015	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	92,79% 91,49% da indicatori 94,10% da obiettivi operativi sottostanti	5	Sviluppo del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n"	+0%	n.653	631	87,76%
						Incremento delle unità locali con sede all'estero	+5%	n.30	27	90,00%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA					5	IMPORTO COMPLESSIVO € 193.649,21				
n.	Azione/Progetto			Risorse economiche utilizzate	Indicatori					
	output		qualità							
1	Organizzazione ciclo di seminari sull'internazionalizzazione F.I.M. -			€193.649,21	n.117 domande partecipazione a fiere		Risultati Customer su MARKETING INTERNAZIONALE:			
2	servizio su Info e Export alle imprese e servizio News Mercati									

3	Progetti di sistema		internazionali e nazionali; n. 12 seminari FIM ; n. 3 focus approfondimento; n. 402 imprese partecipanti; n. 3378 documenti estero; n. 135 nuove imprese coinvolte in progetti di promozione	50,00% - OTTIMO 38,78% - BUONO
4	CRM Ciao Impresa			
5	Remtech Ferrara e Salone del restauro Ferrara: partecipazione imprese ferraresi			
6	Bando progetti internazionalizzazione con associazioni di categoria			
7	Bando partecipazione a fiere internazionali e nazionali			

Area Strategica di sistema: Rafforzare lo stato di salute del sistema (obiettivo raggiunto al 97,14%)

Area strategica (KPA)	n	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2015 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2015	Percentuale raggiunta
Comunicazione	6	Processi Interni	03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi	100% 100% da indicatori 100% da obiettivi operativi sottostanti	10	Incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti. In considerazione alla sensibile riduzione degli interv. ec. Per effetto del taglio del 35% del d.a., anziché il rapporto tra oneri, si evidenzia il valore assoluto	+0%	(20%) € 1.995.555	(-16,13%) € 1.673.671	100%
						Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	4	4	4	100%
		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	94,39% 91,17% da indicatori 97,62% da obiettivi operativi sottostanti	5	Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno "n"	+5%	10	13	100%
						Stock d'imprese al 31.12	(+5%) a seguito del perdurare della crisi è stato deciso di mantenere il target 2015=2014 0%	n.44.549	n.43.788	69,45%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA					15	IMPORTO COMPLESSIVO € 35.730,02				

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Organizzazione e gestione di iniziative camerali consolidate (Riconoscenza Provinciale, Fedeltà al lavoro, Viviani)	€ 35.730,02	n.3 manifestazioni	Risultati Customer legata alla Comunicazione / URP della Camera: 65,03% - OTTIMO 25,12% - BUONO
2	Organizzazione, gestione e analisi 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. 9699 utenti sportello URP; n. 384 comunicati stampa e articoli redazionali; n. 13 conferenze stampa	

Area strategica (KPA)	n.	Dimensione e BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2015 su stato 2012	Stato 2012	Risultato raggiunto 2015	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	95,59% <small>93,01% da indicatori 98,17% da obiettivi operativi sottostanti</small>	5	Indice di Rigidità anno "n"	-5%	<58%	68,48%	75,71%	
						Indice di liquidità anno "n"	+10%	164%	257,25%	100%	
	Innovazione e crescita	03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	99,76% <small>99,84% da indicatori 99,69% da obiettivi operativi sottostanti</small>	2	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	+5%	83%	92,06%	100%		
					People Satisfaction	4	4	4	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	100% <small>100% da indicatori 100% da obiettivi operativi sottostanti</small>	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 dalla vigente normativa	ON	ON	ON	100%		
	Processi Interni	03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	100% <small>100% da indicatori 100% da obiettivi operativi sottostanti</small>	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					
						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	Risultati People Satisfaction interna: - 36,8% - OTTIMO - 52% - BUONO					
1a	Formazione del personale			€ 13.498,66	92,06% 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			solo risorse umane	n. 42 report realizzati per						

	attività e del software per la gestione del Ciclo della Performance	interne	Performance, trasparenza e anticorruzione; valutazione gestione e personale. n. 8 corsi interni di formazione sw open source; n. 6 aggiornamento materie anticorruzione, codice disciplinare, trasparenza, performance; n. 37 processi produttivi analizzati, oltre ai sottoprocessi. riclassificazione bilancio d'esercizio 2014 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 2015, 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. 11 del 20 gennaio 2015 ha aggiornato per l'anno 2015 il Piano triennale della Performance 2014-2016, assegnando alla dirigenza gli obiettivi relativi al 2015. Successivamente con determinazione del Segretario Generale n. 27 del 26 gennaio 2015 sono stati assegnati gli obiettivi 2015 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 2015, 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 all'allegato n.3 riportano informazioni riguardanti i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'annualità 2015, 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 vedano allegati 3 e 3A.

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	Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenz della corruzione, coordinando inoltre il gruppo di	6%	1° indicatore	>= 2	100%
		7%	2° indicatore	>= 90	100%
		7%	3° indicatore	<=30/06/2015	100%
		20%	% ponderata		100%
2	Presidio dei processi aree PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, ANAGRAFE DELLE IMPRESE, TUTELA DEL MERCATO per garantire i risultati del benchmark di riferimento	6%	1° indicatore	<=2	100%
		7%	2° indicatore	<=53,45	100%
		7%	3° indicatore	<=21.700,76	100%
		20%	% ponderata		100%
3	Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese anche attraverso la diffusione tra le imprese della conoscenza degli strumenti alternativi al credito bancario	6%	1° indicatore	>=100	100%
		7%	2° indicatore	>=4	100%
		7%	3° indicatore	>=2	100%
		20%	% ponderata		100%
4	Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti	6%	1° indicatore	<= 20	79,75%
		7%	2° indicatore	>=4	100%
		7%	3° indicatore	>=95	66,37%
		20%	% ponderata		82,04%
5	Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance	6%	1° indicatore	SI	100%
		7%	2° indicatore	<=31/12/2015	100%
		7%	3° indicatore	4	100%
		20%	% 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	Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	6%	1° indicatore	>=50	100%
		7%	2° indicatore	>= 100	100%
		7%	3° indicatore	>= 4	100%
		20%	% ponderata		100%
2	Consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e di liquidità di bilancio, garantendo inoltre il presidio del cash flow con proiezioni a livello trimestrale	6%	1° indicatore	>= 2	100%
		7%	2° indicatore	>= 4	100%
		7%	3° indicatore	<= 1.570.472,23	93,43%
		20%	% ponderata		97,81%
3	Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il Piano Trasparenza e Anticorruzione	6%	1° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		7%	2° indicatore	>= 4	100%
		7%	3° indicatore	SI	100%
		20%	% ponderata		100%

4	Sostenere le attività che consolidano il benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente anche attraverso l'applicazione di tavoli tecnici con le RSU interne	6%	1° indicatore	>= 4	100%
		7%	2° indicatore	>= 87,15	100%
		7%	3° indicatore	>= 2	100%
		20%	% 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	6%	1° indicatore	<= 2	100%
		7%	2° indicatore	<= 8,97	100%
		7%	3° indicatore	<= 17.594	100%
		20%	% 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	Prosecuzione delle attività a favore della cultura della legalità e della lotta alla contraffazione, ivi compreso l'avvio della campagna di legalità degli appalti	8%	1° indicatore	>= 4	75%
		8%	2° indicatore	>= 4	100%
		9%	3° indicatore	<= 30/10/2015	100%
		25%	% ponderata		91,67%
2	Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	8%	1° indicatore	<= 2	100%
		8%	2° indicatore	<= 5,59	100%
		9%	3° indicatore	<= 31.627,9	100%
		25%	% ponderata		100%
3	Realizzazione dei progetti di incoming turistico per le imprese nell'ambito del progetto UnionCamere e APT servizi ER verso EXPO 2015, anche attraverso la realizzazione di bandi Reti d'Impresa	8%	1° indicatore	<= 5,37	100%
		8%	2° indicatore	>= 21	85,71%
		9%	3° indicatore	>= 3	100%
		25%	% ponderata		95,24%
4	Predisposizione delle procedure finalizzate alla partnership con Comune e Provincia di Ferrara al progetto "Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015"	8%	1° indicatore	SI	100%
		8%	2° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		9%	3° indicatore	<= 0	100%
		25%	% ponderata		100%

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

POSIZIONE ORGANIZZATIVA ALTA PROFESSIONALITA' REGOLAZIONE DEL MERCATO

ARBITRATO E CONCILIAZIONE

TARABBIA LAURA

OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO INDIVIDUALE

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
1	Consolidare le attività di conciliazione, potenziando l'uso di conciliacamere nei rapporti con gli avvocati	8%	1° indicatore	SI	100%
		8%	2° indicatore	>= 20	100%
		9%	3° indicatore	>= 24	100%

		25%	% ponderata		100%
2	Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza	8%	1° indicatore	<= 30/06/2015	100%
		8%	2° indicatore	>= 4	100%
		9%	3° indicatore	>= 20	85,71%
		25%	% ponderata		100%
3	Valorizzare le sinergie nella gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato	8%	1° indicatore	SI	100%
		8%	2° indicatore	>= 70	100%
		9%	3° indicatore	>= 4	100%
		25%			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	8%	1° indicatore	<= 2	100%
		8%	2° indicatore	<= 0,73	71,91%
		9%	3° indicatore	<= 13.988,98	100%
		25%			90,64%

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. 10 del 20 gennaio 2015 è stato approvato il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017, 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 2015-2017.

Il prospetto che segue mette in evidenza i risultati conseguiti rispetto agli interventi pianificati per il 2015 sulle tematiche della trasparenza ed integrità, connesso, come anzidetto, con gli obiettivi dell'anticorruzione.

Gli interventi previsti per il 2015 sono stati tutti realizzati. Alcuni ambiti sono oggetto di aggiornamenti tempestivi ogni qual volta si verificano 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 nella sezione "Amministrazione trasparente/altri contenuti" è stato inserito un modulo per consentire all'utente di esprimere un parere sui dati pubblicati e direttamente su talune attività svolte.

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 2015, gli obiettivi indicati nel Piano della performance sono obbligatoriamente integrati da obiettivi di presidio delle attività di anticorruzione e trasparenza.

Macro Intervento	scadenza	realizzazione
Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione	Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabili	2015: nei termini Piano della perf. : 20/1/2015 Piano ANTICORR.: 20/1/2015 Programma Traspar.: 20/1/2015 Relazione Performance: 12/5/2015 Validaz. OIV : 12/5/2015 Relaz. Annuale ANTIC. : 17/12/2015 Validaz.OIV traspar. : 29/1/2016

Come previsto dalla normativa vigente, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha validato la griglia di rilevazione dell'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" al 31 dicembre 2015, in data 29 gennaio 2016, 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 2015, di cui alla determinazione del Segretario generale n. 219 del 17 dicembre 2015, 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 2015 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 l'indagine annuale di customer in completa autonomia. La scala di valori proposta dal 2015 è stata semplificata su 4 livelli. agli utenti della capacità della Camera di essere efficace nel proprio compito su diversi servizi.

2013	2014	2015
Ottimo 46,47%	Ottimo 61,88%	Ottimo 64,12%
Buono 37,97%	Buono 30,06%	Buono 30,00%
Discreto 16,60%	Discreto 3,44%	Non rilevato
Sufficiente 2,47%	Sufficiente 1,58%	Sufficiente 3,11%
Insufficiente 0,49%	Insufficiente 1,04%	Insufficiente 0,20%
Non ho usufruito dei servizi	3,44%	2,57%

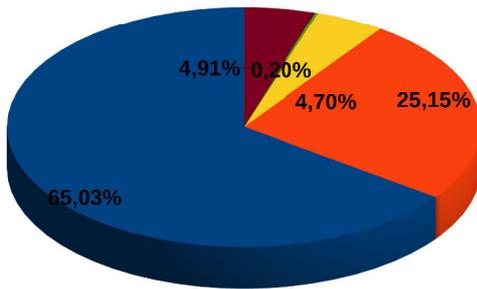
Le performance sul giudizio ottimo fra il 2013/2014/2015

	2013	2014	2015
Concorsi a premio	90,63%	80,16%	88,13%
Servizi Innovativi	67,55%	78,57%	73,49%
Sede cento	62,74%	73,66%	78,61%
URP	61,83%	66,12%	65,03%
Visure e ricerche	61,75%	71,46%	78,03%
DIRITTO ANNUALE	40,42%	56,85%	63,13%
Marchi e brevetti	45,99%	73,68%	57,46%
Sito	17,25%	47,93%	27,08%
Estero	52,80%	42,86%	50,00%
Imprenditorialità Femminile	20,29%	29,48%	44,67%
Mettrico	53,94%	69,83%	82,04%
Promozione	28,23%	48,85%	36,67%
Registro imprese	52,80%	60,22%	54,90%
Protesti	59,15%	66,67%	82,35%

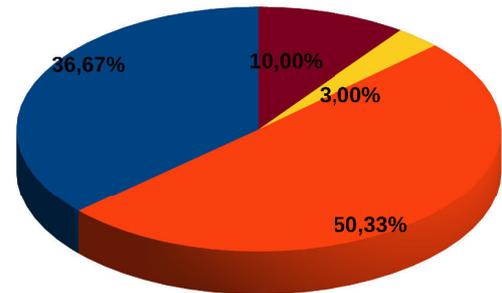
Di seguito vengono riportati i grafici riportanti i risultati completi della customer divisi per ufficio competente.

- ottimo
- buono
- sufficiente
- insufficiente
- non ho usufruito del servizio

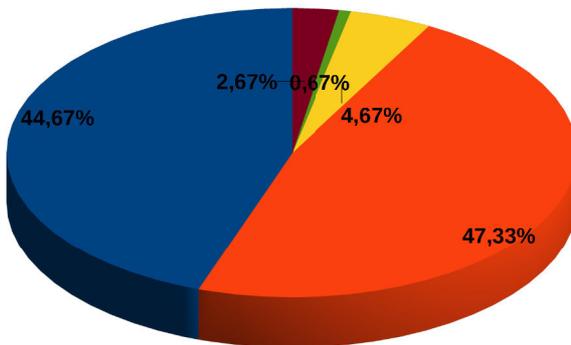
URP



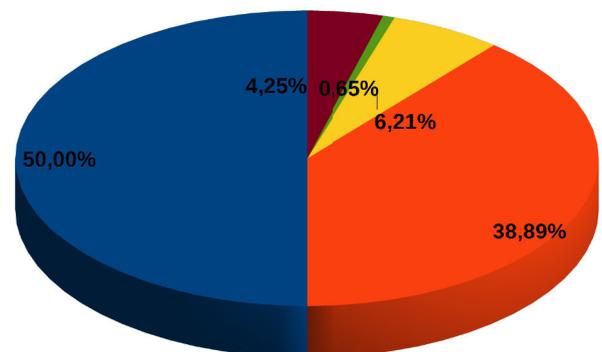
PROMOZIONE



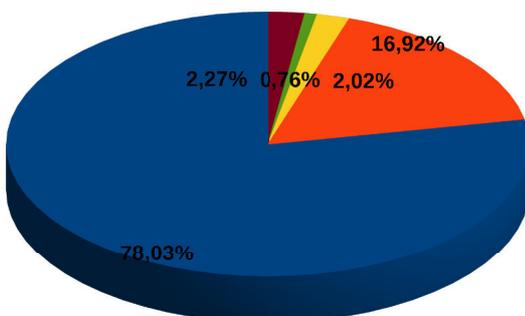
IMPRENDITORIALITA' FEMMINILE



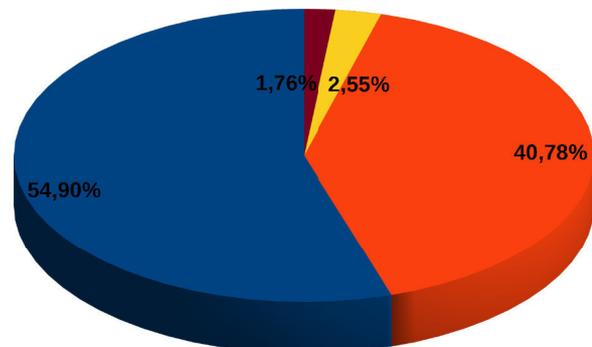
MARKETING INTERNAZIONALE



VISURE E RICERCHE

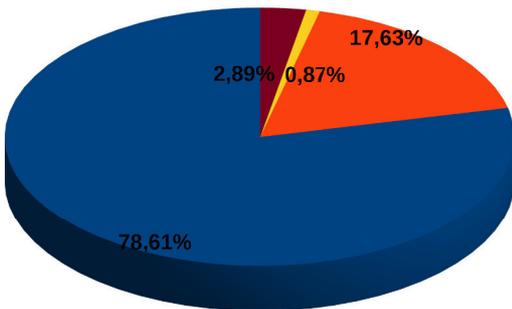


REGISTRO DELLE IMPRESE

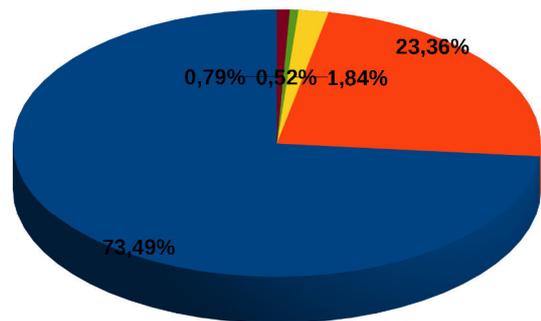


- ottimo
- buono
- sufficiente
- insufficiente
- non ho usufruito del servizio

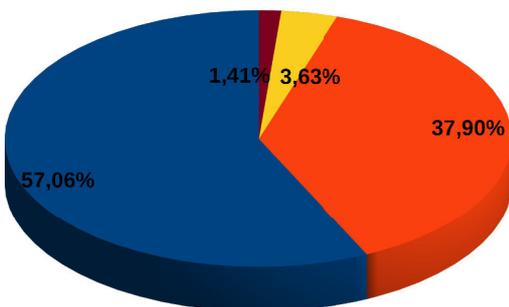
SPORTELLO DI CENTO



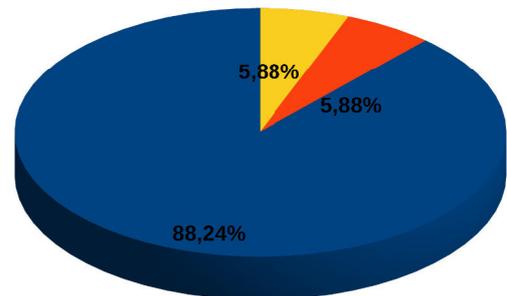
SERVIZI INNOVATIVI



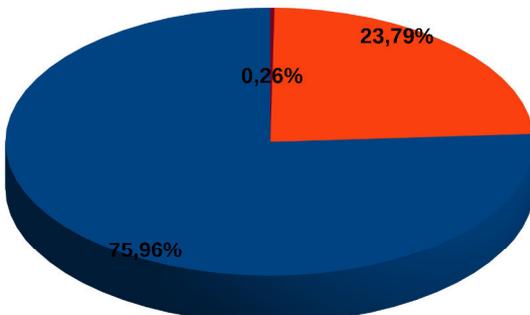
MARCHI E BREVETTI



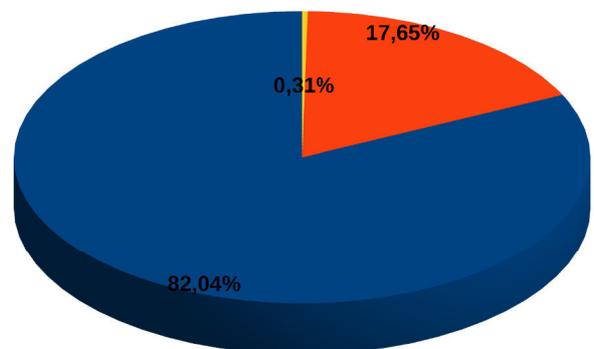
PROTESTI



STATISTICA

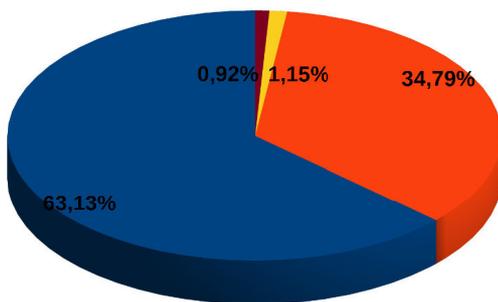


VIGILANZA SUL MERCATO

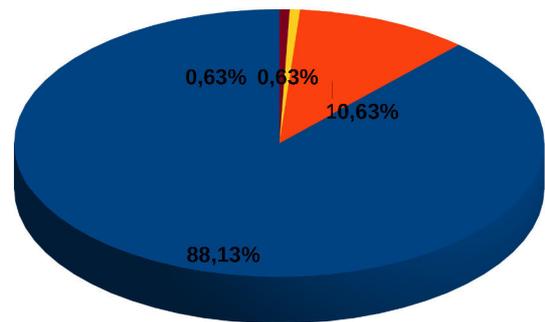


■ ottimo
■ buono
■ sufficiente
■ insufficiente
■ non ho usufruito del servizio

DIRITTO ANNUALE



CONCORSI A PREMIO



Come si può dedurre da un'analisi attenta della customer satisfaction più del 94% 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	Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti le attività regolamentate alla luce della disciplina normativa	3%	1° indicatore	>= 4	100%
		3%	2° indicatore	>= 2	100%
		3%	3° indicatore	<= 6	100%
		9%	% ponderata		100%
2	Favorire il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso l'uso del SUAP telematico	3%	1° indicatore	>= 8	87,5%
		3%	2° indicatore	>= 15	100%
		3%	3° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		9%	% ponderata		95,83%

3	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		100%
4	Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese nella sede di Cento	3%	1° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		3%	2° indicatore	>= 2	100%
		3%	3° indicatore	>= 4	100%
		9%	% ponderata		100%
5	Consolidare le azioni volte a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	3%	1° indicatore	>=2	100%
		3%	2° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		2%	3° indicatore	>= 50	100%
		8%	% ponderata		100%
6	Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni connesse ai servizi legati all'attività metrologica anche attraverso nuovi strumenti informativi.	3%	1° indicatore	SI	100%
		3%	2° indicatore	>= 5	100%
		2%	3° indicatore	>= 182,95	53,2%
		8%	% ponderata		84,4%
7	Promuovere azioni volte alla diffusione della cultura brevettuale realizzando iniziative informative/formative	3%	1° indicatore	>= 1	100%
		3%	2° indicatore	>= 50	100%
		2%	3° indicatore	>= 4	100%
		8%	% ponderata		100%
8	Razionalizzazione delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche anche attraverso l'avvio della gestione di nuovi prodotti	3%	1° indicatore	SI	100%
		3%	2° indicatore	>= 17.257,9	100%
		2%	3° indicatore	>= 4	75%
		8%	% ponderata		91,66%
9	Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile	3%	1° indicatore	>= 4,2	65,99%
		3%	2° indicatore	>=28,9	100%
		2%	3° indicatore	>= 97	100%
		8%	% ponderata		88,66%
10	Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi di programma	3%	1° indicatore	>= 95	88,08%
		3%	2° indicatore	>=110	100%
		2%	3° indicatore	SI	100%
		8%	% ponderata		96,03%
11	Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia	3%	1° indicatore	>= 45	100%
		3%	2° indicatore	>=98	94,01%
		2%	3° indicatore	>= 4	100%
		8%	% ponderata		98,03%
12	Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	3%	1° indicatore	>= 85,26	53,08%
		3%	2° indicatore	<= 96	100%
		2%	3° indicatore	>= 4	100%
		8%	% ponderata		84,36%

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	Organizzazione dei processi finalizzati alla gestione delle fatture elettroniche e all'implementazione del registro unico delle fatture passive	8,3%	1° indicatore	<=28	100,00%
		8,3%	2° indicatore	<= 30/04/2015	100,00%
		8,3%	3° indicatore	>=4	100,00%
		25%	% ponderata		100,00%
2	Aggiornamento delle conoscenze giuridico – economiche in materia di gestione del personale, attraverso riunioni interne	8,3%	1° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 4	100%
		8,3%	3° indicatore	<= 0	100%
		25%	% ponderata		100%
3	Razionalizzazione delle procedure finalizzate al recupero crediti, anche attraverso strumenti informatici	8,3%	1° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 4	100%
		8,3%	3° indicatore	>= 3	100%
		25%	% ponderata		100%
4	Revisione delle procedure finalizzate alla ricognizione, mantenimento e valorizzazione del patrimonio camerale	8,3%	1° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 82,57	100%
		8,3%	3° indicatore	>= 2	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	Promuovere la conservazione sostitutiva dei documenti (LegalDoc) all'interno degli uffici camerali	8,3%	1° indicatore	>= 4	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		8,3%	3° indicatore	SI	100%
		25%	% ponderata		100%
2	Revisione delle procedure volte ad una migliore gestione della protocollazione informatica	8,3%	1° indicatore	>= 5	100%
		8,3%	2° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		8,3%	3° indicatore	>= 1	100%
		25%	% ponderata		100%
3	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	<= 31/12/2015	100%
		8,3%	3° indicatore	>= 3	100%
		25%	% ponderata		100%
4	Creazione di uno sportello "sponsorizzazioni culturali" finalizzato all'individuazione di fondi per le iniziative culturali del territorio, con riflessi economico-turistici per il territorio	8,3%	1° indicatore	>= 4	100%
		8,3%	2° indicatore	>= 5	80%
		8,3%	3° indicatore	>= 20	80%
		25%	% ponderata		86,67%

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	Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali	16%	1° indicatore	>= 30	100%
		17%	2° indicatore	<= 31/12/2015	100%
		17%	3° indicatore	<= 111,93	98,22%
		50%	% ponderata		99,41%
2	Riorganizzazione dell'ufficio anche attraverso nuove procedure nella gestione dei fascicoli delle mediazioni	16%	1° indicatore	<= 289,15	100%
		17%	2° indicatore	<= 118,39	100%
		17%	3° indicatore	<= 30/06/2015	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 (Oi) dei dirigenti sono disponibili nel già indicato allegato n.3.

DESCRIZIONE	Area "Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio"		Area "Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato"		TOTALE
	n. dipendenti	%	n. dipendenti	%	
VALUTAZIONE INDIVIDUALE	n. dipendenti	%	n. dipendenti	%	
Grado di differenziazione della valutazione	34	50	25	50	50%
VALORE DELLA PRODUTTIVITA'				N.DIPENDENTI	%
ECCELLENZA0				0	0
COMPENSO AL 100%				54	91,53
COMPENSO AL 90%				3	5,09
COMPENSO AL 80%				1	1,69
COMPENSO INFERIORE AL 65%				1	1,69
	totale			59	100%
OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE	VALORE MEDIO %				
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	97,98%				
OBIETTIVI DI TEAM	VALORE MEDIO %				
Grado di raggiungimento degli obiettivi di team assegnati	99,47%				

nel corso del mese di aprile 2016 e si è concluso a metà del mese di maggio 2016, 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 2015, 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	53,33
Responsabile del servizio "Sistema qualità e comunicazione"	5	100
Responsabile del servizio "Tutela del mercato e della fede pubblica" (cessato per dimissioni volontarie dal 30 aprile 2014)	interim del Segretario Generale responsabile anche dell' Area "Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato"	
Responsabile del servizio "Regolazione di mercato, arbitrato e conciliazione"	2	100
TOTALE	22	

Si precisa inoltre che nell'**allegato 4** viene riportata la performance complessiva di Ente, nell'**allegato 5** la performance complessiva dei dirigenti e nell'**allegato 6** la performance complessiva delle posizioni organizzative.

4. Risorse, efficienza ed economicità.

4.1 Relazione contabile

In questo paragrafo viene riportata una sintesi della relazione contabile al bilancio d'esercizio 2015, redatta ai sensi dell'art. 24 del D.P.R. 254/2005, di analisi dell'andamento della gestione.

Il Bilancio d'esercizio 2015 risulta, inoltre, composto dai documenti di rendicontazione introdotti 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 disposizioni prevedono la redazione dei seguenti ulteriori documenti, quali parti integranti del Preventivo economico 2015 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 2015 è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 18 del 28 novembre 2014 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. 132 del 16 dicembre 2014. Diversamente dall'esercizio precedente, non si è resa necessaria la determinazione di assegnazione del budget, al dirigente responsabile dell'Area "Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato", in quanto dal 14 novembre 2014, data di cessazione dal servizio del dirigente assunto a tempo determinato, il Segretario Generale è rimasto l'unico dirigente presente in organico, come da deliberazione della Giunta camerale n. 93 del 28 ottobre 2014.

Come previsto all'art. 12 del D.P.R. 254/05, entrambi i documenti previsionali possono essere oggetto di variazioni in corso d'anno.

Il preventivo economico è stato sottoposto ad aggiornamento con deliberazione di Consiglio n. 10 del 21 luglio 2015, 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 2014.

Durante la gestione ordinaria si è reso, inoltre, necessario procedere con variazioni al budget direzionale e precisamente:

- a) variazioni ai sensi articolo 12, comma 3 del D.P.R. 254/05 con deliberazioni della Giunta camerale che comportino maggiori oneri della gestione corrente, coperti da proventi di pari importo (deliberazioni della Giunta camerale n. 18 del 10 febbraio 2015 e n. 42 del 21 aprile 2015)
- b) storni ai sensi del comma 4 – articolo 12 del D.P.R. 254/05 con provvedimenti del Segretario Generale e del Dirigente non hanno comportato maggiori oneri complessivi.

Le variazioni e gli storni suddetti hanno comunque impattato, senza alterarne i valori complessivi, nella composizione del preventivo economico, in quanto contabilmente connessi, anche per effetto dell'articolazione analitica del bilancio in centri di costo.

Il Consuntivo 2015, corredato di tutti i documenti innanzi riportati, è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 5 del 26 aprile 2016.

VOCE DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO AGGIORNATO ANNO 2015	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	3.950.000,00	4.109.629,64	0,00	4.109.629,64	0,00	0,00
2) DIRITTI DI SEGRETERIA	1.382.000,00	1.321.245,33	0,00	0,00	1.292.040,97	29.204,36
3) CONTRIBUTI TRASFERIMENTI E ALTRE ENTRATE	645.000,00	492.133,13	0,00	51.291,41	103.747,37	337.094,35
4) PROVENTI DA GESTIONE DI BENI E SERVIZI	300.000,00	254.232,83	13.473,87	0,00	233.475,42	7.283,54
5) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	-11.346,45	0,00	-11.346,45	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	6.277.000,00	6.165.894,48	13.473,87	4.149.574,60	1.629.263,76	373.582,25
B) ONERI CORRENTI						
6) PERSONALE	2.570.700,00	2.548.816,58	518.010,52	672.722,43	1.038.735,29	319.348,34
7) FUNZIONAMENTO	1.702.394,46	1.673.671,01	358.843,20	475.521,44	670.480,80	168.825,57
8) INTERVENTI ECONOMICI	3.370.000,00	2.124.851,31	44.148,42	384,30	41.374,91	2.038.943,68
9) AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	493.000,00	1.087.897,60	11.226,32	1.043.498,74	25.742,52	7.430,02
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	8.140.688,00	7.435.236,50	932.228,46	2.192.126,91	1.776.333,52	2.534.547,61
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	-1.863.688,00	-1.269.342,02	-918.754,59	1.957.447,69	-147.069,76	-2.160.965,36
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) PROVENTI FINANZIARI	70.000,00	34.712,75	0,00	34.712,75	0,00	0,00
11) ONERI FINANZIARI	24.593,54	24.593,54	3.435,29	6.714,43	10.930,46	3.513,36
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	45.406,46	10.119,21	-3.435,29	27.998,32	-10.930,46	-3.513,36
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) PROVENTI STRAORDINARI	270.000,00	290.865,86	0,00	290.865,86	0,00	0,00
13) ONERI STRAORDINARI	20.000,00	66.457,83	0,00	66.457,83	0,00	0,00
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	250.000,00	224.408,03	0,00	224.408,03	0,00	0,00
RIVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	0	16,15	0,00	16,15	0,00	0,00
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	0	49.801,75	0,00	49.801,75	0,00	0,00
RETTIFICHE DELL'ATTIVO	0	-49.785,60	0,00	-49.785,60	0,00	0,00
RISULTATO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-rettifiche dell'attivo)	-1.563.688,00	-1.084.600,38	-922.189,88	2.160.068,44	-158.000,22	-2.164.478,72

Il bilancio d'esercizio 2015 ha chiuso rilevando un minor disavanzo economico rispetto a quello preventivato: -€ 1.084.600,38 contro una previsione di -€ 1.563.688,00.

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. In sintesi i principali scostamenti per gestione:

- -€ 111.105,52, quale minor accertamento di ricavi delle entrate correnti rispetto a quanto previsto, a seguito di minori accertamenti - in particolare ascrivibili alla difficile congiuntura economica - per diritti di segreteria (-60.754,67), contributi da Unioncamere (-152.866,87) e proventi da servizi e rimanenze (-57.113,62), in parte compensati da un maggiore accertamento da diritto annuale e sanzioni (+159.629,64);
- +€1.295.755,56 da economie derivanti da minori oneri dei seguenti mastri della gestione corrente :
 1. € 21.883,42 al mastro "personale";
 2. € 28.723,45 al mastro "funzionamento";
 3. € 1.245.148,69 al mastro "interventi economici";
- -€ 594.897,60 da maggiori oneri al mastro "ammortamenti e accantonamenti" a seguito di maggiori accantonamenti al fondo svalutazione crediti, per l'adeguamento del fondo al documento 3 - punto 1.4.4 della circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3622 del 5 febbraio 2009. Tale documento prevede che l'accantonamento al fondo svalutazione crediti deve essere effettuato applicando al valore complessivo del credito (diritto annuale, sanzioni e interessi), la percentuale media di mancata riscossione degli importi del diritto, relativo alle ultime due annualità per le quali si è proceduto all'emissione dei ruoli esattoriali: la percentuale è calcolata al termine dell'anno successivo alla loro emissione. Per tale determinazione la soc. cons. Infocamere ha elaborato i dati per ogni camera di commercio. Per questa Camera di Commercio la media di non riscosso delle ultime due annualità messe a ruolo (ruolo diritto annuale 2010-2011-2012 emessi nel 2014) è del 87,78% al 31 dicembre 2015 secondo il tabulato del software Diana di Infocamere. Tale dato è stato ridotto all'80,56%, in quanto nella mancata riscossione elaborata da Infocamere sono escluse le rateizzazioni richieste a Equitalia in corso di esazione.
- - € 35.287,25 da minori accertamenti per interessi su disponibilità liquide;
- - € 25.591,97 da gestione straordinaria dovuta principalmente a maggiori sopravvenienze passive accertate rispetto a quanto previsto;
- -€ 49.785,60 a seguito rettifiche apportate a talune partecipazioni in società iscritte nell'attivo patrimoniale.

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 2009-2015.

Legenda:

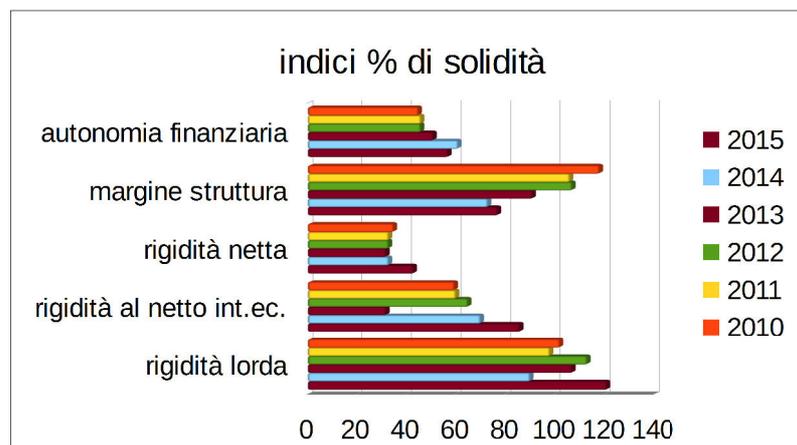
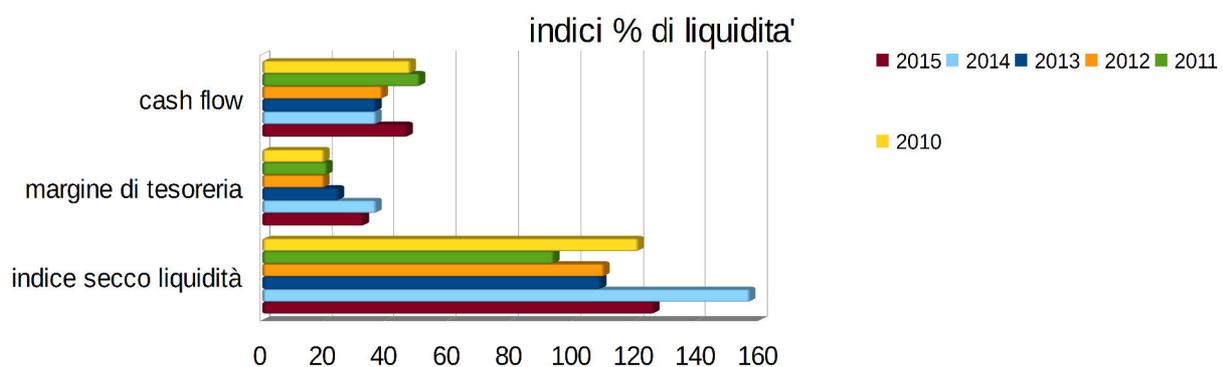
	buono o in miglioramento
	migliorabile
	insufficiente o da migliorare

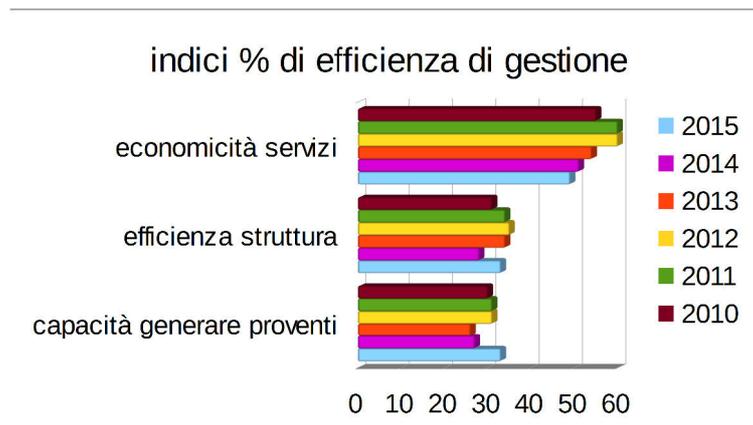
	INDICI	RAPPORTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
LIQUIDITA'	Indice secco di liquidità Misura la capacità di far fronte ai debiti di funzionamento mediante la liquidità disponibile	Disponibilità liquide debiti di funzionamento a breve	121%	94%	110%	109%	157%	126%
	Margine di tesoreria Misura la capacità di far fronte ai debiti a breve mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve	Attivo circolante al netto del Passivo corrente Totale attivo	20%	21%	20%	25%	37%	33%
	Cash flow Misura la liquidità netta prodotta nell'esercizio in rapporto ai proventi correnti	Cash flow Proventi correnti	48%	51%	39%	37%	37%	47%
SOLIDITA'	Indice di rigidità lorda Misura l'incidenza degli oneri correnti sui proventi correnti	Oneri correnti Proventi correnti	102%	98%	113%	107%	90%	121% (cfr.2)
	Indice di rigidità al netto interv.economici Misura la capacità di destinare risorse agli interventi economici	Oneri correnti (al netto interventi economici) Proventi correnti	59,55 %	60,09%	65%	32%	70%	86% (cfr.2)
	Indice di rigidità netta Misura l'incidenza degli oneri correnti fissi sui proventi correnti	Oneri del personale + ammortamenti Proventi correnti	35%	33%	33%	32%	33%	43%
	Margine di struttura Misura la capacità di finanziamento delle attività di lungo periodo con capitale proprio	Immobilizzazioni Patrimonio netto	118%	106%	107%	91%	73%	77%
	Autonomia finanziaria Misura l'autonomia finanziaria dell' Ente	Patrimonio netto Passivo totale	45%	46%	46%	51%	61%	57%
	Capacità di generare proventi Misura quanta parte di proventi correnti è stata generata dalla Camera	Proventi correnti al netto delle entrate da diritto annuale Proventi correnti	30%	31%	31%	26%	27%	33%
EFFICIENZA DI GESTIONE	Efficienza di funzionamento Misura l'incidenza dei costi di funzionamento per dipendente	Oneri di funzionamento n. dipendenti	€ 28.531	€ 27.756	€ 27.398	€ 25.849	€ 25.126	€ 22.810
	Efficienza operativa Misura il valore medio redistribuito per servizi operativi per azienda attiva	Oneri di personale + funzionamento delle funzioni C e D N. aziende <u>attive</u> solo sedi	€ 72	€ 69	€ 67	€ 76	€ 73	€ 23
	Efficienza di struttura Misura l'incidenza dei costi delle funzioni "Indirette"	Oneri correnti funzioni A e B Oneri totali	31%	34%	35%	34%	28%	33%
	Economicità dei servizi Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera e gli oneri operativi	Proventi correnti al netto entrate da diritto annuale) Oneri di personale e funzionamento	55%	60%	60%	54%	51%	49%
	Interventi e investimenti per impresa Misura il valore medio di interventi e investimenti per impresa attiva	Interventi economici + nuovi investimenti in attrezzature) N. imprese attive	€ 116	€ 111	€ 134	€ 108	€ 54	€ 62 (cfr.3)

EQUILIBRIO	Equilibrio economico Misura la rigidità per costi fissi	Oneri del personale	32,95 %	30,63%	31%	30%	30%	41% (cfr.4)
		Proventi correnti						
	Equilibrio dimensionale Misura l'incidenza del numero di personale rispetto al numero delle imprese attive	Numero dipendenti a tempo indeterminato	1,88	1,87	1,56	1,88	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. La liquidità risente in particolar modo della riduzione del 35% del diritto annuale disposto dalla normativa dal 2015;
- 2) **gli indici di solidità** evidenziano con dati molto significativi l'impatto che la riduzione del 35% del diritto annuale ha nel rapporto sugli oneri di parte corrente, nonostante una riduzione del costo del personale ed una sensibile riduzione degli oneri di funzionamento;
- 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";
 - netta diminuzione del costo per dipendente delle spese di funzionamento;
 - il prosieguo del trend negativo, iniziato nel 2014, per quanto concerne il valore di interventi promozionali a impresa, a seguito del taglio del 35% del diritto annuale;
- 4) **gli indici di equilibrio economico e dimensionale** confermano i dati accertati nel 2014, anche se anche questi risentano del taglio del 35% sul totale dei proventi correnti..





4.3 Analisi dei costi di processo

La Camera di Commercio di Ferrara ha, inoltre, proseguito nel 2015 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.

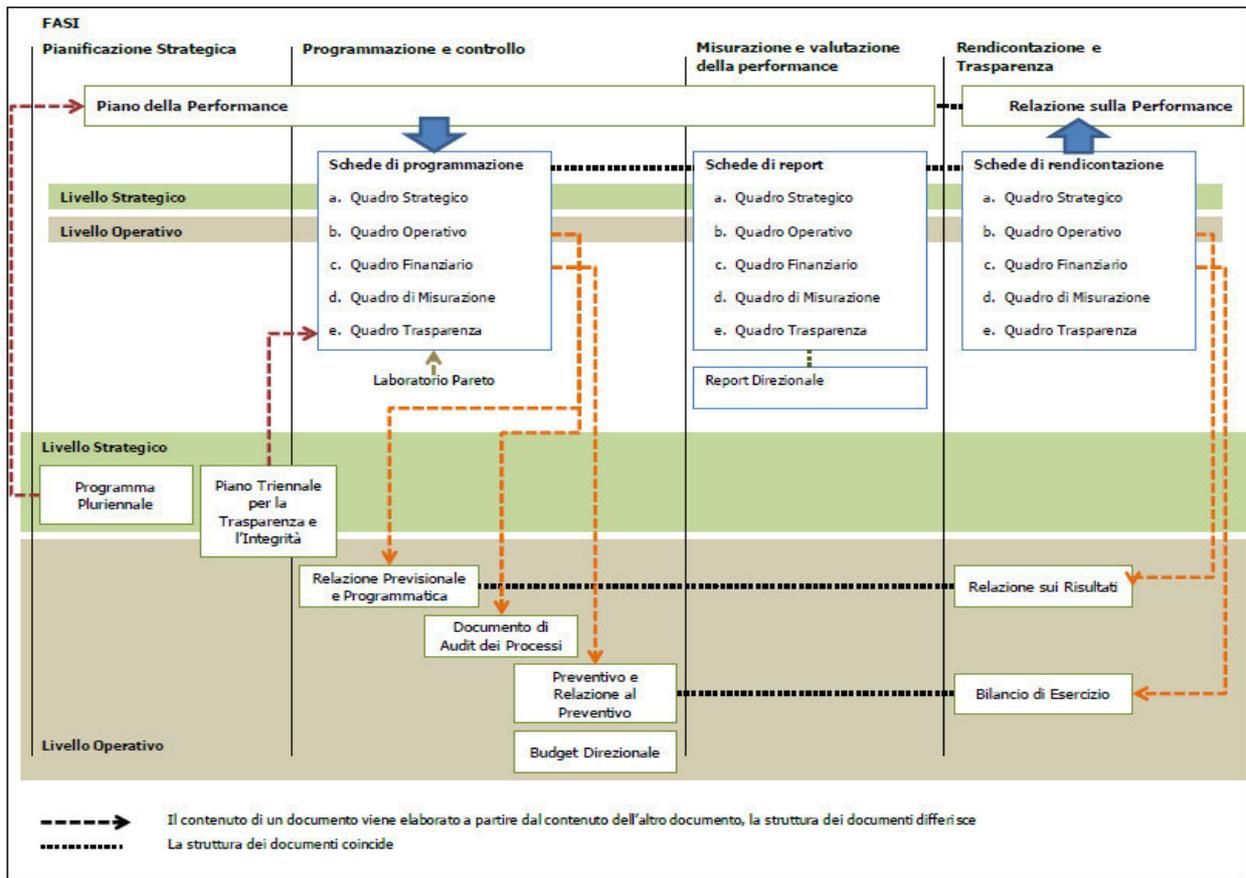
Impostare il Ciclo di gestione della performance in ottica di genere significa analizzare, valutare e pianificare le politiche della Camera di Commercio secondo tale ottica, fornendo una chiave di lettura dell'operato dell'organizzazione in base ai diversi effetti che produce sugli uomini e sulle donne, 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 2015 – 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.7**

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 31/12/2015 (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo entro il 30/04/2016)	Entro ottobre 2015
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 2016
Valutazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Giunta camerale	Analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro maggio 2016

2 - PROCESSO DI FORMAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI 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 2016
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 2016
Verifica grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi	Organismo Indipendente di Valutazione, Giunta camerale	Analisi dei documenti di monitoraggio e valutazione di Audizione in Giunta camerale dell'Organismo Indipendente di Valutazione sui risultati dell'anno	Entro maggio 2016 dopo approvazione bilancio d'esercizio (26 aprile 2016)
Approvazione Relazione sulla Performance	Giunta camerale	Contestualmente o dopo approvazione bilancio d'esercizio	Entro giugno 2016
Validazione della Relazione sulla Performance	Organismo Indipendente di Valutazione	Secondo le modalità previste dalla delibera CIVIT n. 6/2012	Entro giugno 2016
Pubblicazione della Relazione sulla Performance	Ufficio Programmazione e controllo di gestione – Dirigenti	Pubblicazione sul sito nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"	Entro giugno 2016, 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 Ciclo di gestione della Performance del 2015, 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 2015-2017	Deliberazione della Giunta camerale n. 10 del 20 gennaio 2015	31 gennaio 2015	delibera di Giunta n. 10 del 20/1/2015	
Relazione annuale al Piano triennale della corruzione 2015-2017: Anno 2015(format ANAC)	Determinazione del Segretario Generale n. 219 del 17 dicembre 2015	19 dicembre 2014		
Programma triennale per la Trasparenza e l'integrità 2015-2017	Deliberazione della Giunta camerale n. 10 del 20 gennaio 2015	31 gennaio 2015	Determinazione del Presidente n. 2 del 22/1/2016	Nella sezione: Amministrazione Trasparente/disposizioni generali /programma per la trasparenza e l'integrità

Griglia di rilevazione al 31.12.2015 sugli obblighi di pubblicazione dei dati sulla trasparenza di cui al D.Lgs.50/2013	Deliberazione della Giunta camerale n. 11 del 23 febbraio 2016	30 gennaio 2016		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/disposizioni generali /attestazioni OIV o di struttura analoga
Documento di attestazione degli obblighi di trasparenza al 31.12.2015 rilasciato dall'O.I.V.	In data 29 gennaio 2016	30 gennaio 2016		
Piano della Performance triennio 2014-2016 Annualità 2015	Deliberazione della Giunta camerale n. 11 del 20 gennaio 2015	30 gennaio 2015		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/Performance/ piano della performance
Relazione sulla Performance 2014	Deliberazione della Giunta camerale n. 53 del 12 maggio 2015	30 maggio 2015		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/Performance/ documento dell'OIV di validazione della relazione sulla performance
Validazione della Relazione sulla Performance 2014				
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		18 maggio 2015		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 2015:

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. Le risorse sono state rese maggiormente limitate dalla riduzione del 35% del diritto annuale.
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 del grado 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.	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.	

Sintesi Piano

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo		0,00	=				97,18%
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		0,00	=				91,49%
	f019 - Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di internazionalizzazione nell'anno.	0,50	>=	719,00	631,00	87,76%	
	f020 - Incremento delle unità locali presenti sul territorio di imprese con sede all'estero	0,50	>=	30,00	27,00	90,00%	
02.04p Sostegno alle imprese per agevolare l'inserimento nei mercati esteri		0,00	=				94,10%
02.04.O1 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione		0,00	=				84,36%
	f268 - Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione	0,33	>=	85,26	45,26	53,08%	
	f301 - Utilizzo del budget per potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	0,33	<=	96,00%	91,95%	100,00%	
	f300 - Customer Satisf. imprese partecipanti alle iniziative realizzate dall'ufficio Marketing internazionale	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
02.04.O1.T1 - Consolidare il numero di partecipanti a iniziative in materia di internazionalizzazione, supportando le imprese nelle proprie politiche di export		0,00	=				97,94%
	f268 - Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione	0,33	>=	21,38	45,26	100,00%	
	f301 - Utilizzo del budget per potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	0,33	>=	98,00%	91,95%	93,83%	
	f320 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle iniziative in materia di internazionalizzazione	0,33	<=	31,11	15,43	100,00%	
02.04.O1.T2 Miglioramento della gestione del servizio WordPass al fine di agevolare le imprese nell'accesso delle informazioni in materia di internazionalizzazione		0,00	=				100,00%
	f300 - Customer Satisf. imprese partecipanti alle iniziative realizzate dall'ufficio Marketing internazionale	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
	f439 - Costo del personale (FTE) dell'ufficio internazionalizzazione in rapporto al numero di imprese coinvolte nel servizio WordPass	0,33	<=	2.205,90	761,93	100,00%	
	f438 - Numero nuove imprese coinvolte nella gestione del servizio WordPass dall'ufficio Marketing Internazionale	0,33	>=	10,00	30,00	100,00%	
02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie		0,00	=				99,96%
	f011 - numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno / media del triennio precedente	0,50	>=	57,47%	119,50%	100,00%	
	f013 - numero esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	0,50	>=	93,50	301,00	100,00%	
02.05p Giustizia Alternativa: Potenziamento del ruolo della Camera nelle controversie		0,00	=				99,92%
02.05.I1 - Consolidare le attività di conciliazione, potenziando l'uso di conciliamere nei rapporti con gli avvocati		0,00	=				100,00%
	f166 - Entrata a regime dell'uso del software Conciliamere	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f167 - Numero di professionisti dell'ordine degli avvocati registrati per l'utilizzo del programma Conciliamere	0,33	>=	20,00	66,00	100,00%	
	f168 - Numero di procedimenti di mediazione avviati attraverso il software Conciliamere nell'anno	0,33	>=	24,00	36,00	100,00%	
02.05.I2 Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza.		0,00	=				100,00%
	f177 - Grado di soddisfazione (CSI) degli utenti dell'ufficio mediazione	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
	f178 - Tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di mediazione alla luce delle nuove disposizioni	0,33	<=	2015/06/30	20.150.331,00	100,00%	
	f153 - Percentuale di enti che hanno aderito alla procedura di mediazione avviata dalla Camera rispetto a quelli presenti sul territorio	0,33	>=	20,00%	100,00%	100,00%	
02.05.I3 Valorizzare le sinergie nella gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato		0,00	=				100,00%
	f188 - Percentuale di arbitrati realizzati dalla Camera sfruttando la convenzione con la Camera di Milano	0,33	>=	70,00%	320,00%	100,00%	
	f187 - Entrata a regime della gestione associata del servizio di arbitrato con la Camera di Milano	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f190 - Grado di soddisfazione (CSI) degli utenti che hanno usufruito del servizio di arbitrato della Camera	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
02.05.O1 Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali		0,00	=				99,41%
	f386 - Costo del servizio (FTE) relativo alla razionalizzazione delle procedure di notifica	0,33	<=	111,93	113,92	98,22%	
	f384 - Numero di PEC ricercate nelle procedure di notifica dell'ufficio mediazione	0,33	>=	30,00	604,00	100,00%	
	f385 - Tempi di realizzazione relativi alla razionalizzazione delle procedure di notifica dell'ufficio mediazione	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
02.05.O1.T1 Razionalizzazione delle procedure di informatizzazione dei fascicoli cartacei di mediazione		0,00	=				100,00%
	f182 - Costo del personale che gestisce le mediazioni/conciliazioni in relazione al loro numero	0,33	<=	118,39	113,92	100,00%	
	f184 - Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e mediazione	0,33	<=	239,10	190,33	100,00%	
	f185 - Variazione del numero di fascicoli di mediazione digitalizzati rispetto all'anno precedente	0,33	>=	50,00%	80,20%	100,00%	
02.05.O2 Riorganizzazione dell'ufficio anche attraverso nuove procedure nella gestione dei fascicoli delle mediazioni		0,00	=				100,00%
	f182 - Costo del personale che gestisce le mediazioni/conciliazioni in relazione al loro numero	0,33	<=	118,39	113,92	100,00%	
	f184 - Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e mediazione	0,33	<=	289,15	190,33	100,00%	
	f178 - Tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di mediazione alla luce delle nuove disposizioni	0,33	<=	2015/06/30	20.150.331,00	100,00%	
02.05.O2.T1 Informatizzazione del registro degli organismi di mediazione secondo le disposizioni del Ministero della Giustizia		0,00	=				100,00%
	f178 - Tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di mediazione alla luce delle nuove disposizioni	0,33	<=	2015/03/31	20.150.331,00	100,00%	
	f387 - Numero posizioni di mediatori caricate nel registro degli organismi di mediazione	0,33	<=	100,00%	71,00%	100,00%	
	f388 - Numero di annualità caricate relative al registro degli organismi di mediazione	0,33	<=	4,00	4,00	100,00%	
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		0,00	=				97,85%
	f014 - Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	0,50	>=	662,60	2.203,00	100,00%	
	f015 - Variazione degli strumenti metrici verificati dalla Camera nell'anno	0,50	>=	5,00%	11,82%	100,00%	
02.06p Trasparenza e tutela del mercato: Consolidamento del ruolo di Garanzia della Camera		0,00	=				95,70%
02.06.03.T2 Implementazione delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei Marchi registrati		0,00	=				100,00%
	f249 - Grado di soddisfazione degli utenti (CSI) relativamente all'ufficio Marchi e Brevetti	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f394 - Numero di utenti informati sulle relative scadenze della registrazione del Marchio	0,33	>=	30,00	30,00	100,00%	
	f395 - Tempi di realizzazione per l'implementazione di attività volte ad informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione del Marchio	0,33	<=	2015/12/31	20.151.130,00	100,00%	
02.06.11 Prosecuzione delle attività a favore della cultura della legalità e della lotta alla contraffazione, ivi compreso l'avvio della campagna di legalità degli appalti		0,00	=				91,67%
	f389 - numero di iniziative realizzate a favore della cultura della legalità e della lotta alla contraffazione	0,33	>=	4,00	3,00	75,00%	
	f443 - Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni locali in merito ai progetti a sostegno della legalità	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f444 - Tempi di realizzo dei progetti a sostegno della legalità	0,33	<=	2015/10/30	20.150.930,00	100,00%	
02.06.O1 Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni connesse ai servizi legati all'attività metrologica anche attraverso nuovi strumenti informativi.		0,00	=				84,40%
	f206 - Incidenza percentuale dei costi del servizio di Vigilanza sul mercato rispetto ai ricavi generati	0,33	>=	182,95%	97,32%	53,20%	
	f204 - Attivazione diffusione informazioni connesse all'attività metrologica tramite nuovi strumenti informativi	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f205 - Numero di servizi in merito a cui sono state diffuse informazioni tramite nuovi strumenti innovativi	0,33	>=	5,00	8,00	100,00%	
02.06.O1.T1 Attivare le procedure per il controllo dei centri tecnici tachigrafici digitali		0,00	=				90,00%
	f390 - Predisposizione procedure amministrative e tecniche in merito al controllo dei centri tecnici tachigrafici digitali	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f391 - numero di centri tecnici tachigrafici digitali controllati dall'ufficio metrico	0,33	>=	10,00	7,00	70,00%	

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
02.06.O1.T1 Attivare le procedure per il controllo dei centri tecnici tachigrafici digitali	f392 - Tempi di realizzazione relativi alle procedure per il controllo dei centri tecnici tachigrafici digitali	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
02.06.O1.T2 - Potenziare le attività legate alla verifica dei prodotti e alla tutela dei consumatori, aumentando i controlli ai prodotti indicati dalla convenzione VIMER		0,00	=				100,00%
	f234 - Costo del personale addetto al controllo del marchio CE rispetto al numero di controlli effettuati	0,33	<=	597,00	88,68	100,00%	
	f232 - Rinnovo della convenzione VIMER per migliorare il controllo del marchio CE nei prodotti	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f233 - Numero di giocattoli controllati nell'anno su marchio CE attraverso la convenzione VIMER	0,33	>=	54,50	399,00	100,00%	
02.06.O2 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti le attività regolamentate alla luce della disciplina normativa		0,00	=				100,00%
	f235 - Numero di monitoraggi effettuati relativamente alle attività regolamentate alla luce della disciplina degli impianti	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%	
	f236 - Frequenza di realizzo dei report di monitoraggio relativamente alle attività regolamentate alla luce della disciplina degli impianti	0,33	<=	6,00	6,00	100,00%	
	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
02.06.O2.T1 Gestione dei picchi infra-annuali dovuti a previsione normative e/o flussi straordinari di invii in coincidenza di determinate scadenze		0,00	=				100,00%
	f237 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) rispetto alle attività dell'ufficio registro imprese	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f313 - tempi di realizzazione per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
	f393 - Numero interventi organizzativi per la gestione dei picchi infra-annuali dovuti a previsioni normative	0,33	>=	2,00	3,00	100,00%	
02.06.O3 Promuovere azioni volte alla diffusione della cultura brevettuale realizzando iniziative informative/formative		0,00	=				100,00%
	f244 - Numero di sessioni formative realizzate nell'anno relativamente alla cultura brevettuale	0,33	>=	1,00	1,00	100,00%	
	f245 - Numero di partecipanti alle sessioni formative organizzate in materia di cultura brevettuale	0,33	>=	50,00	53,00	100,00%	
	f246 - Grado di soddisfazione (CSI) dei partecipanti alle sessioni formative organizzati dall'ufficio brevetti	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
02.06.O3.T1 - Supportare gli individui e le imprese in materia di tutela della proprietà industriale consolidando il servizio Esperto Risponde		0,00	=				95,24%
	f247 - Numero di richieste pervenute attraverso lo strumento informatico relativamente al servizio Esperto Risponde	0,33	>=	21,00	18,00	85,71%	
	f248 - Numero di informative e/o seminari realizzati per pubblicizzare lo strumento Esperto Risponde	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%	
	f249 - Grado di soddisfazione degli utenti (CSI) relativamente all'ufficio Marchi e Brevetti	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerall anagrafico-certificativi		0,00	=				99,43%
	f016 - Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	0,50	>=	20.000,00	20.810,00	100,00%	
	f017 - PARETO - Incidenza degli utenti che utilizzano i servizi on-line rispetto agli utenti fisici degli sportelli camerali	0,50	>=	22,00%	55,36%	100,00%	
02.07p Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerali al fine di migliorare la qualità del		0,00	=				98,86%
02.07.O1 - Favorire il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso l'uso del SUAP telematico		0,00	=				95,83%
	f271 - Variazione delle istruttorie pervenute tramite SUAP rispetto all'anno precedente	0,33	>=	15,00%	159,56%	100,00%	
	f270 - Numero di comuni con i quali si sottoscrive la convenzione per l'uso di SUAP telematico camerale	0,33	>=	8,00	7,00	87,50%	
	f273 - Tempi di realizzo delle convenzioni con i comuni per l'adozione da parte degli enti del SUAP telematico camerale	0,33	<=	2015/12/31	20.151.030,00	100,00%	
02.07.O1.T1 Promuovere azioni di sensibilizzazione sui comuni non ancora aderenti, per migliorare l'interoperabilità tra il al SUAP e il registro delle imprese		0,00	=				100,00%
	f398 - Costo del personale (FTE) in rapporto alle azioni per il miglioramento dell'interoperabilità tra il SUAP e il Registro delle Imprese	0,33	<=	42.288,60	28.421,65	100,00%	
	f396 - Numero comuni coinvolti nelle operazioni di miglioramento nell'interoperabilità tra il al SUAP e il registro delle imprese	0,33	>=	6,00	8,00	100,00%	
	f397 - Tempi di realizzo delle azioni di sensibilizzazione sui comuni per migliorare l'interoperabilità tra il al SUAP e il registro delle imprese	0,33	<=	2015/10/30	20.151.030,00	100,00%	
02.07.O2 Razionalizzazione delle attività		0,00	=				91,66%

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
02.07.O2 Razionalizzazione delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche anche attraverso l'avvio della gestione di nuovi prodotti	f399 - Attivazione procedure connesse alla razionalizzazione delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f400 - numero di prodotti (Bilanci, visure, certificati, elenchi, ricerche, bollature, archiviazione dichiaraz. conformità)	0,33	>=	17.257,90	19.442,00	100,00%	
	f401 - Numero di documenti di monitoraggio delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche effettuati nell'anno	0,33	>=	4,00	3,00	75,00%	
02.07.O2.T1 Razionalizzazione e informatizzazione della procedura di consultazione dell'archivio storico del registro delle imprese		0,00	=				100,00%
	f274 - Numero di documenti archiviati all'interno dell'archivio storico del RI dall'ufficio VISURE e RICERCHE nell'anno	0,33	>=	750,00	7.380,00	100,00%	
	f275 - Tempi di realizzo della razionalizzazione completa dell'archivio storico del Registro imprese	0,33	<=	2015/12/31	20.151.130,00	100,00%	
	f276 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) dell'ufficio VISURE E RICERCHE	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
02.07.O2.T2 Caricamento delle dichiarazioni di conformità impianti, mediante l'uso della PEC per la creazione di un archivio informatico per il deposito da parte dei Comuni		0,00	=				100,00%
	f404 - Costo del personale in rapporto al numero di caricamenti di dichiarazioni di conformità impianti	0,33	<=	0,71	0,68	100,00%	
	f402 - Giorni di ritardo dal caricamento delle dichiarazioni di conformità impianti mediante l'uso della PEC	0,33	<=	30,00	0,00	100,00%	
	f403 - Tempi di realizzazione per il caricamento delle dichiarazioni di conformità impianti mediante l'uso della PEC	0,33	<=	2015/12/31	20.151.130,00	100,00%	
02.07.O3 Migliorare la qualità dei servizi offerti alle imprese dall'ufficio Servizi Innovativi		0,00	=				100,00%
	f289 - Numero di personale coinvolto nella rotazione all'interno dell'ufficio servizi innovativi	0,33	>=	3,00	4,00	100,00%	
	f290 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) relativo all'ufficio SERVIZI INNOVATIVI	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f291 - Cadenza del monitoraggio dell'andamento dell'ufficio servizi innovativi espresso in mesi	0,33	<=	3,00	1,00	100,00%	
02.07.O3.T1 Predisposizione e pubblicazione sul sito camerale di una raccolta di FAQ relative alle principali problematiche degli utenti nelle richieste all'ufficio		0,00	=				100,00%
	f286 - Tempi di realizzazione degli aggiornamenti relativi al rilascio dei certificati di sottoscrizione	0,33	<=	2015/10/31	20.150.930,00	100,00%	
	f407 - Costo del Personale (FTE) in rapporto al numero di FAQ inserite sul sito camerale	0,33	<=	4.979,90	3.337,54	100,00%	
	f406 - Numero di FAQ inserite sul sito relative alle principali problematiche degli utenti nelle richieste all'ufficio servizi innovativi	0,33	>=	10,00	20,00	100,00%	
02.07.O3.T2 Promozione di un servizio di assistenza alle imprese relativamente alla gestione delle fatture elettroniche verso le PA		0,00	=				100,00%
	f290 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) relativo all'ufficio SERVIZI INNOVATIVI	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f409 - Costo del personale rilevato in FTE in rapporto al numero di assistenze relative alle fatture elettroniche	0,33	<=	3.319,89	1.907,16	100,00%	
	f408 - Numero di assistenze risolte relativamente alla gestione delle fatture elettroniche	0,33	>=	15,00	45,00	100,00%	
02.07.O4 Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese nella sede di Cento		0,00	=				100,00%
	f313 - tempi di realizzazione per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
	f314 - numero riunioni di aggiornamento del personale per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	0,33	>=	2,00	3,00	100,00%	
	f315 - numero direttive per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
02.07.O4.T1 Potenziare le attività di retro sportello (caricamento pratiche telematiche relative al registro delle imprese individuali e bollatura libri)		0,00	=				100,00%
	f311 - Customer Satisf. della sede di Cento	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f319 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle azioni presidiate dalla sede di Cento	0,33	<=	32,14	29,57	100,00%	
	f437 - Numero pratiche telematiche caricate relative al registro delle imprese individuali e bollatura libri	0,33	>=	80,00	329,00	100,00%	
02.07.O4.T2 Miglioramento delle interazioni tra la sede di Cento e la sede di Ferrara		0,00	=				100,00%
	f296 - Numero di incontri formativi effettuati nell'anno per il personale della sede di Cento	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
	f311 - Customer Satisf. della sede di Cento	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f319 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle azioni presidiate	0,33	<=	30,84	29,57	100,00%	

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
02.07.O4.T2 Miglioramento delle interazioni tra la sede di Cento e la sede di Ferrara	dalla sede di Cento						
Rafforzare lo stato di salute del sistema		0,00	=				97,14%
03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi		0,00	=				100,00%
	f035 - Incidenza degli oneri di funzionamento del totale degli oneri correnti	0,50	>=	20,00%	22,57%	100,00%	
	f021 - Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	0,50	>=	4,00	4,00	100,00%	
03.03p Consolidamento della polifunzionalità per compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza		0,00	=				100,00%
03.03.O1 Revisione delle procedure volte ad una migliore gestione della protocollazione informatica		0,00	=				100,00%
	f255 - Incremento dei protocolli informatici rispetto al totale	0,33	>=	5,00%	55,17%	100,00%	
	f257 - tempi di realizzo per il miglioramento della protocollazione informatica	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
	f258 - Numero di direttive e/o linee guida predisposte volte al miglioramento della protocollazione informatica	0,33	>=	1,00	2,00	100,00%	
03.03.O1.T1 Avvio delle procedure finalizzate alla sperimentazione del nuovo protocollo informatico gestito con il software ProceDi		0,00	=				100,00%
	f253 - tempi di realizzo per l'acquisizione delle nuove modalità di protocollazione dei documenti relativi alle domande di contributi	0,33	<=	2015/12/31	20.150.101,00	100,00%	
	f254 - attivazione delle procedure per l'acquisizione delle nuove modalità di protocollazione dei documenti relativi alle domande di contributi	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f440 - Numero di Uffici attivati sulla nuova protocollazione informatica (ProceDi)	0,33	>=	5,00	16,00	100,00%	
03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali		0,00	=				100,00%
	f228 - tempi di realizzazione per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
	f229 - numero riunioni formative per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	0,33	>=	3,00	4,00	100,00%	
	f250 - predisposizione schede guida con istruzioni per uffici per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
03.03.O2.T1 Ridefinizione degli spazi in archivio riservati alla conservazione del materiale audio/video		0,00	=				100,00%
	f224 - Utilizzo budget per le procedure finalizzate alla riduzione ed eliminazione dei libri e delle pubblicazioni archiviate	0,33	<=	0,00%	0,00%	100,00%	
	f226 - Tempi di effettuazione per l'eliminazione dei libri e delle pubblicazioni archiviate	0,33	<=	2015/10/31	20.151.031,00	100,00%	
	f227 - Spazio occupato dai libri e dalle pubblicazioni nei locali camerati	0,33	<=	140,00	48,00	100,00%	
03.03.O3 Promuovere la conservazione sostitutiva dei documenti (LegalDoc) all'interno degli uffici camerati		0,00	=				100,00%
	f221 - Customer Satis. URP	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f222 - Tempi di realizzo per la definizione delle nuove azioni riferite alla qualità dei servizi	0,33	<=	2015/10/31	20.151.001,00	100,00%	
	f223 - Monitoraggio dei tempi medi dei procedimenti in relazione alla qualità dei servizi	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
03.03.O3.T1 Predisposizione di momenti di formazione e assistenza agli uffici camerati al fine della messa a regime della conservazione sostitutiva dei documenti		0,00	=				100,00%
	f218 - Tempi di realizzo delle nuove modalità per la rilevazione della qualità riferita alle esigenze dell'utenza	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
	f220 - Realizzazione Interviste customer satisfaction in relazione alla qualità per le esigenze dell'utenza	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f441 - Numero di sessione formative finalizzate alla messa a regime della conservazione sostitutiva dei documenti	0,33	>=	2,00	12,00	100,00%	
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente		0,00	=				93,01%
	f022 - Indice di rigidità dell'anno	0,50	<=	55,10%	68,48%	75,71%	
	f023 - Indice di liquidità dell'anno	0,50	>=	181,00%	257,25%	100,00%	
03.04p Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoniale dell'ente		0,00	=				98,17%
03.04.O2.T1 Predisposizione Ruolo per omesso D.A. 2013 e per incompleti e tardati D.A. 2011 e 2012		0,00	=				100,00%
	f139 - Customer Satisf. utenti relativo al Diritto Annuale	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f415 - Adozione delle procedure per la predisposizione del ruolo omesso degli anni	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
03.04.02.T1 Predisposizione Ruolo per omesso D.A. 2013 e per incompleti e tardati D.A. 2011 e 2012	precedenti						
	f416 - Tempi di realizzo della predisposizione del ruolo degli anni precedenti	0,33	<=	2015/12/31	20.150.930,00	100,00%	
03.04.11 Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti		0,00	=				82,04%
	f217 - Grado di utilizzo delle risorse per gli interventi economici della camera di commercio	0,33	>=	95,00%	63,05%	66,37%	
	f215 - numero di giorni per i pagamenti dei contributi dal provvedimento di liquidazione	0,33	<=	20,00	24,05	79,75%	
	f216 - Customer Satisf. uffici promozione economica	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
03.04.12 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e di liquidità di bilancio, garantendo inoltre il presidio del cash flow con proiezioni a livello trimestrale		0,00	=				97,81%
	f145 - Costi di funzionamento	0,33	<=	1.570.472,23	1.673.671,01	93,43%	
	f146 - numero riunioni formative con il personale per consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e liquidità di bilancio	0,33	>=	2,00	3,00	100,00%	
03.04.01 Organizzazione dei processi finalizzati alla gestione delle fatture elettroniche e all'implementazione del registro unico delle fatture passive		0,00	=				100,00%
	f142 - numero giorni per il pagamento delle fatture	0,33	<=	28,00	24,68	100,00%	
	f143 - Tempo di realizzo per l'aggiornamento delle procedure per la redazione del bilancio d'esercizio 2014	0,33	<=	2015/04/30	20.150.131,00	100,00%	
03.04.O1.T1 - Adeguamento del processo di registrazione e liquidazione delle fatture passive a seguito dell'introduzione della fattura elettronica		0,00	=				100,00%
	f142 - numero giorni per il pagamento delle fatture	0,33	<=	30,00	24,68	100,00%	
	f411 - Risorse impiegate per la registrazione e la liquidazione delle fatture passive a seguito dell'introduzione della fattura elettronica	0,33	<=	6,75	6,38	100,00%	
03.04.O1.T2 Implementazione registro unico fatture passive e messa a regime del ciclo di alimentazione della piattaforma di Certificazione dei crediti		0,00	=				100,00%
	f412 - Adozione a regime della nuova piattaforma di Certificazione dei crediti	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f413 - Tempi di realizzo della messa a regime della piattaforma di Certificazione dei crediti	0,33	<=	2015/12/31	20.150.101,00	100,00%	
03.04.O2 Razionalizzazione delle procedure finalizzate al recupero crediti, anche attraverso strumenti informatici		0,00	=				100,00%
	f418 - Percentuale dei crediti incassati del diritto annuale degli anni precedenti	0,33	>=	3,00%	37,25%	100,00%	
	f416 - Tempi di realizzo della predisposizione del ruolo degli anni precedenti	0,33	<=	2015/12/31	20.150.930,00	100,00%	
03.04.O2.T2 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi fino al 2014		0,00	=				100,00%
	f137 - Riduzione dei crediti e debiti verso altre province dovuti/non attribuiti	0,33	>=	50,00%	1320,00%	100,00%	
	f136 - Tempi di realizzo per il riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi	0,33	<=	2015/12/31	20.151.220,00	100,00%	
	f420 - Numero di posizioni regolarizzate relative agli F24 da e verso altre province	0,33	>=	50,00%	72,22%	100,00%	
03.04.O3 Revisione delle procedure finalizzate alla ricognizione, mantenimento e valorizzazione del patrimonio camerale		0,00	=				100,00%
	f425 - Risorse impiegate per la gestione e la tenuta dell'inventario rispetto ai beni presenti	0,33	<=	82,57	3,07	100,00%	
	f422 - Numero riunioni formative relative alla ricognizione e alla valorizzazione del patrimonio camerale	0,33	>=	2,00	4,00	100,00%	
	f423 - Tempi di realizzo della ricognizione e valorizzazione del patrimonio camerale	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
03.04.O3.T1 Avvio dei processi di inventario finalizzati alla rilevazione del patrimonio camerale		0,00	=				100,00%
	f425 - Risorse impiegate per la gestione e la tenuta dell'inventario rispetto ai beni presenti	0,33	<=	82,57	3,07	100,00%	
	f423 - Tempi di realizzo della ricognizione e valorizzazione del patrimonio camerale	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
03.04.O3.T1 Avvio dei processi di inventario finalizzati alla rilevazione del patrimonio camerale	f424 - Numero beni revisionati e inventariati nell'anno	0,33	>=	1.277,00	2.568,00	100,00%	
03.04.O3.T2 Informatizzazione dell'inventario camerale		0,00	=				100,00%
	f425 - Risorse impiegate per la gestione e la tenuta dell'inventario rispetto ai beni presenti	0,33	<=	82,57	3,07	100,00%	
	f423 - Tempi di realizzo della ricognizione e valorizzazione del patrimonio camerale	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
	f426 - Revisione del software e della procedura per la gestione dell'inventario	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna		0,00	=				99,84%
	f024 - Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	0,50	>=	87,15%	96,83%	100,00%	
	f026 - People Satisfaction Index	0,50	>=	4,00	4,00	100,00%	
03.05p attenzione allo sviluppo professionale e formativo del personale quale fattore di crescita dell'ente		0,00	=				99,69%
03.05.11 Sostenere le attività che consolidano il benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente anche attraverso l'applicazione di tavoli tecnici con le RSU interne		0,00	=				100,00%
	f123 - Partecipazione del personale alle sessioni formative interne (ufficio personale)	0,33	>=	87,15%	96,83%	100,00%	
	f026 - People Satisfaction Index	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	0,33	>=	2,00	8,00	100,00%	
03.05.O1 Aggiornamento delle conoscenze giuridico economiche in materia di gestione del personale, attraverso riunioni interne		0,00	=				100,00%
	f126 - incrementare la formazione del personale tramite l'utilizzo solo di risorse interne	0,33	<=	0,00%	0,00%	100,00%	
	f124 - Tempi di realizzo delle sessioni formative interne (ufficio personale)	0,33	<=	2015/12/31	20.150.921,00	100,00%	
	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	0,33	>=	4,00	8,00	100,00%	
03.05.O1.T1 Proseguo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali del personale camerale		0,00	=				98,75%
	f130 - FTE / azioni ufficio personale su schede previdenziali	0,33	<=	248,82	258,17	96,24%	
	f128 - numero schede previdenziali automatizzate	0,33	>=	30,00	41,00	100,00%	
	f129 - Tempi di realizzo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
03.05.O1.T2 Consolidare le attività volte all'organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale finalizzate all'aggiornamento normativo		0,00	=				100,00%
	f123 - Partecipazione del personale alle sessioni formative interne (ufficio personale)	0,33	>=	90,00%	96,83%	100,00%	
	f124 - Tempi di realizzo delle sessioni formative interne (ufficio personale)	0,33	<=	2015/12/31	20.150.921,00	100,00%	
	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	0,33	>=	2,00	8,00	100,00%	
03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione - PIRA		0,00	=				100,00%
	f027 - Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza (PIRA)	0,50	=	100,00	100,00	100,00%	
	f028 - Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabiliti (PIRA)	0,50	=	100,00	100,00	100,00%	
03.06p Perfezionamento dei processi che consentono di porre al centro dell'attenzione i temi di trasparenza, anticorruzione e performance		0,00	=				100,00%
03.06.11 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenz della corruzione, coordinando inoltre il gruppo di		0,00	=				100,00%
	f105 - Tasso di partecipazione dei soggetti interessati (Anticorruzione)	0,33	>=	90,00%	92,06%	100,00%	
	f104 - numero di eventi di formazione rivolti al personale realizzati in materia di Anticorruzione	0,33	>=	2,00	3,00	100,00%	
	f106 - Tempi di progettazione degli eventi di formazione in materia di Anticorruzione	0,33	<=	2015/06/30	20.150.630,00	100,00%	
03.06.12 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza		0,00	=				100,00%
	f097 - Tasso di interventi realizzati in materia di Audit (Trasparenza)	0,33	>=	50,00%	100,00%	100,00%	
	f103 - Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	0,33	>=	100,00%	100,00%	100,00%	
	f096 - numero di interventi pianificati gruppo audit relativo alla trasparenza	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
03.06.13 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano		0,00	=				100,00%

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
03.06.I3 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance	f083 - Numero di monitoraggi dei funzionari di riferimento effettuati nell'anno relativamente al piano anticorruzione e del programma della trasparenza	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f084 - Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	0,33	<=	2015/12/31	20.150.630,00	100,00%	
	f085 - Redazione del Piano anticorruzione e del programma triennale della trasparenza	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
03.06.I4 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il Piano Trasparenza e Anticorruzione		0,00	=				100,00%
	f083 - Numero di monitoraggi dei funzionari di riferimento effettuati nell'anno relativamente al piano anticorruzione e del programma della trasparenza	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f084 - Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	0,33	<=	2015/12/31	20.150.630,00	100,00%	
	f086 - Analisi e progettazione dell'integrazione del piano anticorruzione con il PdP e il programma della trasparenza	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
03.06.O1 Consolidare le azioni volte a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa		0,00	=				100,00%
	f097 - Tasso di interventi realizzati in materia di Audit (Trasparenza)	0,33	>=	50,00%	100,00%	100,00%	
	f098 - Tempi di progettazione per la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale (Trasparenza)	0,33	<=	2015/12/31	20.150.630,00	100,00%	
	f100 - numero di eventi di formazione realizzati rivolti al personale (Trasparenza)	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%	
03.06.O1.T1 Assicurare la completezza e la qualità delle informazioni pubblicate nel sito al fine di un'azione efficace di trasparenza		0,00	=				100,00%
	f427 - Aggiornamento periodico delle informazioni pubblicate sul sito in materia di trasparenza	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f428 - Tempi di realizzo degli interventi migliorativi in materia di trasparenza sul sito	0,33	<=	2015/12/31	20.150.630,00	100,00%	
	f429 - Interventi migliorativi pianificati e realizzati relativi all'area trasparenza sul sito	0,33	>=	2,00	3,00	100,00%	
03.06.O1.T2 Predisporre le linee guida per la nomina degli incarichi da parte della giunta in altri enti Istituzionali o società partecipate		0,00	=				100,00%
	f430 - Redazione linee guida per la nomina degli incarichi della giunta	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f431 - Redazione della modulistica per la nomina degli incarichi da parte della giunta	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f432 - Tempi di realizzo delle linee guida per la nomina degli incarichi da parte della giunta	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking		0,00	=				98,83%
	f029 -Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	0,33	<	2,02	2,00	100,00%	
	f030 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	0,33	<	2,02	2,00	100,00%	
	f031 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	0,33	<	2,02	2,00	100,00%	
03.07p Capacità della Camera di migliorare i propri servizi anche in ottica di benchmarking		0,00	=				97,66%
03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento		0,00	=				100,00%
	f080 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio RISORSE e PATRIMONIO	0,33	<=	8,97%	5,20%	100,00%	
	f081 - Costo del servizio RISORSE e PATRIMONIO rispetto alle azioni presidiate	0,33	<=	17.594,00	8.208,43	100,00%	
	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%	
03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento		0,00	=				100,00%
	f025 - Costo del servizio SISTEMA QUALITA' e COMUNICAZIONE rispetto alle azioni presidiate	0,33	<=	31.627,90	9.592,79	100,00%	
	f079 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio SISTEMA QUALITA' e COMUNICAZIONE	0,33	<=	5,59%	2,46%	100,00%	
	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%	
03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento		0,00	=				90,64%
	f076 - Costo del servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO rispetto alle azioni presidiate	0,33	<=	13.988,98	11.555,25	100,00%	
	f075 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO	0,33	<=	0,73%	0,94%	71,91%	

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%	
03.07.I4 Presidio dei processi aree PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, ANAGRAFE DELLE IMPRESE, TUTELA DEL MERCATO per garantire i risultati del benchmark di riferimento		0,00	=				100,00%
	f077 - Costo dell'AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO rispetto alle azioni presidiate	0,33	<=	21.700,76	9.028,04	100,00%	
	f078 - Incidenza percentuale dei costi dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO	0,33	<=	53,45%	12,91%	100,00%	
	f072 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	0,33	<=	2,00	2,00	100,00%	
03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia		0,00	=				91,17%
	f033 - Stock d'impres e al 31.12 (Variazione)	0,50	>=	-0,50%	-0,65%	69,45%	
	f032 - Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno n	0,50	>=	10,50	13,00	100,00%	
03.08p Rafforzare il ruolo di player pubblico della Camera attraverso la comunicazione		0,00	=				97,62%
03.08.I1 Realizzazione dei progetti di incoming turistico per le imprese nell'ambito del progetto UnionCamere e APT servizi ER verso EXPO 2015, anche attraverso la realizzazione di bandi Reti d'Impresa		0,00	=				95,24%
	f054 - Costo medio di comunicazione esterna e istituzionale per impresa (standard)	0,33	<=	5,37	2,44	100,00%	
	f055 - Numero rubriche su ogni quotidiano con gli aggiornamenti sui bandi, seminari, convegni e contributi	0,33	>=	21,00	18,00	85,71%	
	f433 - Numero progetti, iniziative, bandi realizzati dalla camera in materia di promozione	0,33	>=	3,00	9,00	100,00%	
03.08.I2 Predisposizione delle procedure finalizzate alla partnership con Comune e Provincia di Ferrara al progetto Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015		0,00	=				100,00%
	f434 - Progettazione e realizzazione della partnership con comune e provincia del progetto Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
	f435 - Tempi di realizzo della partnership con comune e provincia del progetto Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015	0,33	<=	2015/12/31	20.150.930,00	100,00%	
	f436 - Costo dell'iniziativa di partnership con comune e provincia del progetto Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015	0,33	<=	0,00	0,00	100,00%	
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori		0,00	=				98,49%
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up		0,00	=				96,46%
	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	0,50	>=	358,00	376,00	100,00%	
	f002 - numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	0,50	>=	1.233,00	1.198,00	97,16%	
01.04p Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e agenda digitale: fattori chiave per la competitività		0,00	=				94,33%
01.04.O1 Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile		0,00	=				88,67%
	f034 - Livello di coinvolgimento di impresedi soggetti deboli (femminili,giovani) in progetti di promozione(A33)	0,33	>=	4,20%	2,77%	65,99%	
	f037 - Percentuale utilizzo budget per Migliorare l'efficaciadelle azioni camerali a sostegnodell'innovazione,dell'imprenditoria giovanile edell'imprenditorialità femminile	0,33	>=	97,00%	100,00%	100,00%	
	f036 - Grado di distribuzione dei contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari (A31) ogni mille imprese	0,33	>=	28,90	105,00	100,00%	
01.04.O1.T1 - Potenziamento dei bandi e delle iniziative a sostegno di innovazione, imprenditoria giovanile (STARTUP) e femminile con particolare riferimento al programma Garanzia giovani		0,00	=				100,00%
	f003 - Costo del personale che gestisce i bandi promozionali / numero di domande liquidate dei bandi promozionali	0,33	<=	1.062,00	214,59	100,00%	
	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	0,33	>=	358,00	376,00	100,00%	
	f047 - Risultato della Customer satisfaction (CSI) relativo al bando dell'imprenditorialità femminile	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale		0,00	=				100,00%
	f005 - numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno	0,50	>=	218,00	434,00	100,00%	
	f006 - flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	0,50	>=	28,00	38,01	100,00%	

Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
01.05p Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese		0,00	=				100,00%
01.05.I1 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese anche attraverso la diffusione tra le imprese della conoscenza degli strumenti alternativi al credito bancario		0,00	=				100,00%
	f155 - Grado di utilizzo delle risorse a sostegno della liquidità delle imprese	0,33	>=	100,00%	100,00%	100,00%	
	f156 - Grado di soddisfazione (CSI) delle imprese che hanno ricevuto un finanziamento dai confidi a seguito del contributo Camerale	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
	f376 - Numero seminari svolti relativamente agli strumenti di accesso al credito	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%	
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio		0,00	=				97,84%
	f007 - numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno	0,50	>=	649.700,00	3.052.072,00	100,00%	
	f008 - unità locali di imprese con sede in altre province	0,50	>=	3.027,00	3.111,00	100,00%	
01.06p Marketing del territorio: accrescere l'attrattività del territorio, rilanciandone l'immagine		0,00	=				95,67%
01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi di programma		0,00	=				96,03%
	f041 - Utilizzo budget per Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi	0,33	>=	95,00%	83,68%	88,08%	
	f042 - Numero nuove imprese coinvolte nell'anno n in progetti di promozione del territorio e prodotti tipici	0,33	>=	110,00	135,00	100,00%	
	f377 - Stesura accordo di programma con altre istituzioni in materia di turismo	0,33	=	100,00	100,00	100,00%	
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico		0,00	=				100,00%
	f040 - Valore aggiunto per imprese trasferite nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.5 Promozione del Territorio (A48)	0,33	>=	76,41	86,18	100,00%	
	f158 - Numero fiere, mostre, iniziative di incoming e outgoing realizzate nell'anno n dalla Camera	0,33	>=	20,00	24,00	100,00%	
	f159 - Grado di soddisfazione (CSI) dell'utenza rispetto alle iniziative promosse dall'ufficio MARKETING DEL TERRITORIO	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
01.06.O2 Creazione di uno sportello sponsorizzazioni culturali finalizzato all'individuazione di fondi per le iniziative culturali del territorio, con riflessi economico-turistici per il territorio		0,00	=				86,67%
	f221 - Customer Satis. URP	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%	
	f378 - Numero di aziende contattate in relazione alle sponsorizzazioni	0,33	>=	20,00	16,00	80,00%	
	f379 - Numero iniziative culturali sviluppate nel territorio	0,33	>=	5,00	4,00	80,00%	
01.06.O2.T1 Coordinamento dello sportello di sponsorizzazione culturale anche attraverso una ridefinizione delle newsletter camerale		0,00	=				100,00%
	f052 - Tempi di realizzazione della Customer Satisfaction (CSI) relativa all'anno	0,33	<=	2015/12/31	20.151.231,00	100,00%	
	f026 - People Satisfaction Index	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
	f380 - Utilizzo di Budget per lo sportello sponsorizzazione culturale	0,33	<=	0,00%	0,00%	100,00%	
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		0,00	=				99,67%
	f009 - numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relative al sistema economico locale	0,50	>=	40,00	53,00	100,00%	
	f010 - Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni pubbliche e private coinvolte dell'Osservatorio dell'economia	0,50	>=	5,00	5,00	100,00%	
01.07p Analisi e conoscenza del sistema economico locale: punto di osservazione e conoscenza		0,00	=				99,34%
01.07.O1 - Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia		0,00	=				98,03%
	f044 - Grado di utilizzo delle risorse stanziare per la produzione di documenti statistici (PARETO)	0,33	>=	98,00%	92,21%	94,10%	
	f043 - Numero di documenti realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativi alle conclusioni dell'osservatorio	0,33	>=	45,00	65,00	100,00%	
	f046 - Grado di soddisfazione degli organi in merito all'armonizzazione	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
01.07.O1.T1 Miglioramento della diffusione dell'attività del B.M.T.I. consentendo un ampliamento delle informazioni relative ai prezzi		0,00	=				100,00%
	f382 - Numero di report pubblicati sull'attività della B.M.T.I.	0,33	>=	10,00	13,00	100,00%	
	f383 - Tempi di realizzo per il miglioramento	0,33	<=	2015/12/31	20.151.130,00	100,00%	

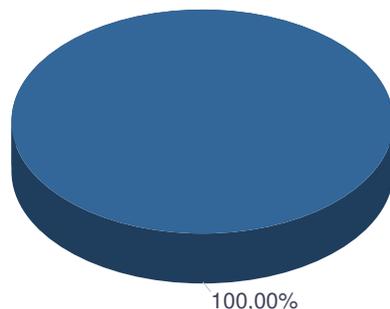
Aree Strategiche Estese	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
01.07.O1.T1 Miglioramento della diffusione dell'attività del B.M.T.I. consentendo un ampliamento delle informazioni relative ai prezzi	dell'attività di diffusione dell'attività relativa alla B.M.T.I.						
	f442 - CSI dell'ufficio Statistica	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%	
01.07.O1.T2 Mantenimento dello standard qualitativo delle informazioni statistiche anche in relazione alla revisione dell'indagine congiunturale		0,00	=				100,00%
	f165 - Costo del personale che gestisce le pubblicazioni statistiche rispetto al numero di pubblicazioni eseguite	0,33	<=	4.180,00	1.661,21	100,00%	
	f163 - Numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno n	0,33	>=	47,00	65,00	100,00%	
	f164 - Numero di aggiornamenti e pubblicazioni statistiche effettuate nell'anno	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%	97,18%	97,18%
02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizza (OS26.)				0,00	=			50,00%	88,88%	50,00%	94,10%	91,49%
	KPI381	f019 - Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di internazionalizzazione nell'anno.	kpi validato	0,50	>=	719,00	631,00		87,76%			
	KPI382	f020 - Incremento delle unità locali presenti sul territorio di imprese con sede all'estero	kpi validato	0,50	>=	30,00	27,00		90,00%			
02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle (OS23.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	99,92%	99,96%
	KPI358	f011 - numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla camera di commercio nell'anno / media del triennio precedente	kpi validato	0,50	>=	57,47%	119,50%		100,00%			
	KPI378	f013 - numero esiti positivi delle mediazioni effettuate dalla Camera di Commercio	kpi validato	0,50	>=	93,50	301,00		100,00%			
02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolame (OS24.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	95,70%	97,85%
	KPI360	f014 - Sviluppo temporale del numero di visite ispettive e verifiche metriche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	kpi validato	0,50	>=	662,60	2.203,00		100,00%			
	KPI361	f015 - Variazione degli strumenti metrici verificati dalla Camera nell'anno	kpi validato	0,50	>=	5,00%	11,82%		100,00%			
02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle impres (OS25.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	98,86%	99,43%
	KPI362	f016 - Variazione delle pratiche del registro imprese che vengono evase entro 5 giorni dal ricevimento	kpi validato	0,50	>=	20.000,00	20.810,00		100,00%			
	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%	55,36%		100,00%			
Rafforzare lo stato di salute del sistema (AS9.)				0,00	=					100,00%	97,14%	97,14%
03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei se (OS27.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	KPI364	f035 - Incidenza degli oneri di funzionamento del totale degli oneri correnti	kpi validato	0,50	>=	20,00%	22,57%		100,00%			
	KPI383	f021 - Grado di soddisfazione (CSI) complessivo dei servizi dell'ente	kpi validato	0,50	>=	4,00	4,00		100,00%			
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di (OS28.)				0,00	=			50,00%	87,86%	50,00%	98,17%	93,01%
	KPI365	f022 - Indice di rigidità dell'anno	kpi validato	0,50	<=	55,10%	68,48%		75,71%			
	KPI366	f023 - Indice di liquidità dell'anno	kpi validato	0,50	>=	181,00%	257,25%		100,00%			
03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualit (OS29.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	99,69%	99,84%
	KPI367	f024 - Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	kpi validato	0,50	>=	87,15%	96,83%		100,00%			
	KPI393	f026 - People Satisfaction Index	kpi validato	0,50	>=	4,00	4,00		100,00%			
03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativ (OS30.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	KPI395	f027 - Predisposizione di un documento informatico di indicizzazione dei documenti della trasparenza (PIRA)	kpi validato	0,50	=	100,00	100,00		100,00%			
	KPI396	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 riorganizzazione (OS31.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	97,66%	98,83%
	KPI400	f029 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICACIA	kpi validato	0,33	<	2,02	2,00		100,00%			
	KPI402	f030 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: EFFICIENZA	kpi validato	0,33	<	2,02	2,00		100,00%			
	KPI405	f031 - Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati: QUALITA'	kpi validato	0,33	<	2,02	2,00		100,00%			
03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle att (OS32.)				0,00	=			50,00%	84,73%	50,00%	97,62%	91,17%
	KPI370	f033 - Stock d'impres al 31.12 (Variazione)	kpi validato	0,50	>=	-0,50%	-0,65%		69,45%			
	KPI408	f032 - Numero medio di lavori in partnership generali nell'anno n	kpi validato	0,50	>=	10,50	13,00		100,00%			
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territ (AS7.)				0,00	=					100,00%	98,49%	98,49%
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione te (OS19.)				0,00	=			50,00%	98,58%	50,00%	94,33%	96,46%
	KPI361	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	kpi validato	0,50	>=	358,00	376,00		100,00%			
	KPI362	f002 - numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	kpi validato	0,50	>=	1.233,00	1.198,00		97,16%			
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e pat (OS20.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%
	KPI365	f005 - numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno	kpi validato	0,50	>=	218,00	434,00		100,00%			
	KPI366	f006 - flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi alle imprese della provincia di Ferrara	kpi validato	0,50	>=	28,00	38,01		100,00%			
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance i (OS21.)				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	95,67%	97,84%
	KPI367	f007 - numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno	kpi validato	0,50	>=	649.700,00	3.052.072,00		100,00%			
	KPI370	f008 - unità locali di imprese con sede in altre province	kpi validato	0,50	>=	3.027,00	3.111,00		100,00%			
01.07 Proseguire nel rafforzare le				0,00	=			50,00%	100,00%	50,00%	99,34%	99,67%

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	>=	40,00	53,00	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%					

Grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici pianificati



■ Obiettivi Strategici non raggiunti ■ Obiettivi Strategici raggiunti

N° Obiettivi Strategici con target 1° anno raggiunto	N° Obiettivi Strategici con target 1° anno non raggiunto	Soglia per il raggiungimento	N° Totale Obiettivi
14	0	85	14

Obiettivo Strategico	Performance
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione tecnologica delle imprese anche tramite la crescita di nuove start-up	96,46%
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e patrimoniale delle imprese al fine di facilitare l'accesso al credito e il ricambio generazionale	100,00%
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance in materia di turismo creando e consolidando alleanze con altri attori del territorio	97,84%
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	99,67%
02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizzazione anche attraverso la qualificazione e la promozione dei prodotti DOP e Made in Italy del territorio	91,49%
02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie	99,96%
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	97,85%
02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte alla tempestività dei servizi camerall anagrafico-certificativi	99,43%
03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei servizi	100,00%
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'ente	93,01%
03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualità del lavoro attraverso la comunicazione interna	99,84%
03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativo delle CCIAA, in Ottica di performance, qualità dei servizi, trasparenza e lotta alla corruzione - PIRA	100,00%
03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazione della CCIAA in ottica di Benchmarking	98,83%
03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle attività e dei temi propri della camera di commercio o dell'economia	91,17%

Dettaglio Operativo 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
01.04p Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e agenda d (PR20.)				0,00	=					100,00%	94,33%	94,33%
01.04.O1 Migliorare l'efficacia delle azioni camerale a sost (OO145.)				0,00	=				88,67%	100,00%		88,67%
	KPI374	f034 - Livello di coinvolgimento di imprese soggetti deboli (femminili,giovani) in progetti di promozione(A33)	kpi validato	0,33	>=	4,20%	2,77%	65,99%				
	KPI376	f037 - Percentuale utilizzo budget per Migliorare l'efficacia delle azioni camerale a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile edell'imprenditorialità femminile	kpi validato	0,33	>=	97,00%	100,00%	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	>=	28,90	105,00	100,00%				
01.04.O1.T1 - Potenziamento dei bandi e delle iniziative a s (OO146.)				0,00	=				100,00%	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	214,59	100,00%				
	KPIM361	f001 - Numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera nell'anno	kpi validato	0,33	>=	358,00	376,00	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%				
01.05p Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra ba (PR21.)				0,00	=					100,00%	100,00%	100,00%
01.05.I1 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al (OO148.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI395	f155 - Grado di utilizzo delle risorse a sostegno della liquidità delle imprese	kpi validato	0,33	>=	100,00%	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%				
	KPIM731	f376 - Numero seminari svolti relativamente agli strumenti di accesso al credito	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%				
01.06p Marketing del territorio: accrescere l'attrattività d (PR22.)				0,00	=					100,00%	95,67%	95,67%
01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituz (OO149.)				0,00	=				96,03%	100,00%		96,03%
	KPI378	f041 - Utilizzo budget per Potenziare lecollaborazioni tra le diverseistituzioni di promozione turistica del territorio e dei prodotti tipici ferraresi	kpi validato	0,33	>=	95,00%	83,68%	88,08%				
	KPIM425	f042 - Numero nuove imprese coinvolte nell'anno n in progetti di promozione del territorio e prodotti tipici	kpi validato	0,33	>=	110,00	135,00	100,00%				
	KPIM732	f377 - Stesura accordo di programma con altre istituzioni in materia di turismo	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con assoc (OO150.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI377	f040 - Valore aggiunto per impresatrasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.5 Promozionedel Territorio (A48)	kpi validato	0,33	>=	76,41	86,18	100,00%				
	KPIM467	f158 - Numero fiere, mostre, iniziative di incoming e outgoing realizzate nell'anno n dalla Camera	kpi validato	0,33	>=	20,00	24,00	100,00%				
	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%				
01.06.O2 Creazione di uno sportello sponsorizzazioni cultura (OO231.)				0,00	=				86,67%	100,00%		86,67%
	KPIM583	f221 - Customer Satis. URP	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPIM733	f378 - Numero di aziende contattate in relazione alle sponsorizzazioni	kpi validato	0,33	>=	20,00	16,00	80,00%				
	KPIM734	f379 - Numero iniziative culturali sviluppate nel territorio	kpi validato	0,33	>=	5,00	4,00	80,00%				
01.06.O2.T1 Coordinamento dello sportello di sponsorizzazioni (OO232.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM371	f052 - Tempi di realizzazione della Customer Satisfaction (CSI) relativa all'anno	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	100,00%				
	KPIM393	f026 - People Satisfaction Index	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
	KPI449	f380 - Utilizzo di Budget per lo sportello sponsorizzazione culturale	kpi validato	0,33	<=	0,00%	0,00%	100,00%				
01.07p Analisi e conoscenza del sistema economico locale: pu (PR23.)				0,00	=					100,00%	99,34%	99,34%
01.07.O1 - Armonizzazione della diffusione delle informazioni (OO151.)				0,00	=				98,03%	100,00%		98,03%
	KPI387	f044 - Grado di utilizzo delle risorsestanziante per la produzione didocumenti statistici (PARETO)	kpi validato	0,33	>=	98,00%	92,21%	94,10%				
	KPIM430	f043 - Numero di documenti realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativi alle conclusioni dell'osservatorio	kpi validato	0,33	>=	45,00	65,00	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 Miglioramento della diffusione dell'attività del (OO152.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM737	f382 - Numero di report pubblicati sull'attività della B.M.T.I.	kpi validato	0,33	>=	10,00	13,00	100,00%				
	KPIM738	f383 - Tempi di realizzo per il miglioramento dell'attività di diffusione dell'attività relativa alla B.M.T.I.	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/11/30	100,00%				
	KPIM794	f442 - CSI dell'ufficio Statistica	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
01.07.O1.T2 Mantenimento dello standard qualitativo delle in (OO153.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI400	f165 - Costo del personale che gestisce le pubblicazioni statistiche rispetto al numero di pubblicazioni eseguite	kpi validato	0,33	<=	4.180,00	1.661,21	100,00%				
	KPIM474	f163 - Numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno n	kpi validato	0,33	>=	47,00	65,00	100,00%				
	KPIM476	f164 - Numero di aggiornamenti e pubblicazioni statistiche effettuate nell'anno	kpi validato	0,33	>=	4,00	8,00	100,00%				
02.04p Sostegno alle imprese per agevolarne l'inserimento ne (PR27.)				0,00	=					100,00%	94,10%	94,10%
02.04.O1 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le impr (OO181.)				0,00	=				84,36%	100,00%		84,36%
	KPI439	f268 - Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	85,26	45,26	53,08%				
	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%	91,95%	100,00%				
	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.O1.T1 - Consolidare il numero di partecipanti a inizia (OO182.)				0,00	=				97,94%	100,00%		97,94%
	KPI439	f268 - Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	21,38	45,26	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
02.04.O1.T1 - Consolidare il numero di partecipanti a inizia (OO182.)	KPI443	f301 - Utilizzo del budget per potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	kpi validato	0,33	>=	98,00%	91,95%					
	KPI448	f320 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle iniziative in materia di internazionalizzazione	kpi validato	0,33	<=	31,11	15,43					
02.04.O1.T2 Miglioramento della gestione del servizio WordPa (OO183.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI644	f300 - Customer Satisf. imprese partecipanti alle iniziative realizzate dall'ufficio Marketing internazionale	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
	KPI459	f439 - Costo del personale (FTE) dell'ufficio internazionalizzazione in rapporto al numero di imprese coinvolte nel servizio WordPass	kpi validato	0,33	<=	2.205,90	761,93					
	KPI791	f438 - Numero nuove imprese coinvolte nella gestione del servizio WordPass dall'ufficio Marketing Internazionale	kpi validato	0,33	>=	10,00	30,00					
02.05p Giustizia Alternativa: Potenziamento del ruolo della (PR24.)				0,00	=					100,00%	99,92%	99,92%
02.05.I1 - Consolidare le attività di conciliazione, potenzi (OO138.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI478	f166 - Entrata a regime dell'uso del software Conciliacamere	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPI480	f167 - Numero di professionisti dell'ordine degli avvocati registrati per l'utilizzo del programma Conciliacamere	kpi validato	0,33	>=	20,00	66,00					
	KPI481	f168 - Numero di procedimenti di mediazione avviati attraverso il software Conciliacamere nell'anno	kpi validato	0,33	>=	24,00	36,00					
02.05.I2 Armonizzazione della procedura di mediazione alla I (OO139.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI512	f177 - Grado di soddisfazione (CSI) degli utenti dell'ufficio mediazione	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00					
	KPI514	f178 - Tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di mediazione alla luce delle nuove disposizioni	kpi validato	0,33	<=	2015/06/30	2015/03/31					
	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	>=	20,00%	100,00%					
02.05.I3 Valorizzare le sinergie nella gestione associata, i (OO140.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI418	f188 - Percentuale di arbitrati realizzati dalla Camera sfruttando la convenzione con la Camera di Milano	kpi validato	0,33	>=	70,00%	320,00%					
	KPI530	f187 - Entrata a regime della gestione associata del servizio di arbitrato con la Camera di Milano	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPI534	f190 - Grado di soddisfazione (CSI) degli utenti che hanno usufruito del servizio di arbitrato della Camera	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
02.05.O1 Razionalizzazione delle procedure di notifica, fina (OO141.)				0,00	=				99,41%	100,00%		99,41%
	KPI450	f386 - Costo del servizio (FTE) relativo alla razionalizzazione delle procedure di notifica	kpi validato	0,33	<=	111,93	113,92					
	KPI739	f384 - Numero di PEC ricercate nelle procedure di notifica dell'ufficio mediazione	kpi validato	0,33	>=	30,00	604,00					
	KPI740	f385 - Tempi di realizzazione relativi alla razionalizzazione delle procedure di notifica dell'ufficio mediazione	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31					
02.05.O1.T1 Razionalizzazione delle procedure di informatizz (OO142.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI414	f182 - Costo del personale che gestisce le mediazioni/conciliazioni in relazione al loro numero	kpi validato	0,33	<=	118,39	113,92					
	KPI415	f184 - Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e mediazione	kpi validato	0,33	<=	239,10	190,33					
	KPI416	f185 - Variazione del numero di fascicoli di mediazione digitalizzati rispetto all'anno precedente	kpi validato	0,33	>=	50,00%	80,20%					
02.05.O2 Riorganizzazione dell'ufficio anche attraverso nuov (OO143.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI414	f182 - Costo del personale che gestisce le mediazioni/conciliazioni in relazione al loro numero	kpi validato	0,33	<=	118,39	113,92					
	KPI415	f184 - Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e mediazione	kpi validato	0,33	<=	289,15	190,33					
	KPI514	f178 - Tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di mediazione alla luce delle nuove disposizioni	kpi validato	0,33	<=	2015/06/30	2015/03/31					
02.05.O2.T1 Informatizzazione del registro degli organismi d (OO144.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI514	f178 - Tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di mediazione alla luce delle nuove disposizioni	kpi validato	0,33	<=	2015/03/31	2015/03/31					
	KPI460	f387 - Numero posizioni di mediatori caricate nel registro degli organismi di mediazione	kpi validato	0,33	<=	100,00%	71,00%					
	KPI745	f388 - Numero di annualità caricate relative al registro degli organismi di mediazione	kpi validato	0,33	<=	4,00	4,00					
02.06p Trasparenza e tutela del mercato: Consolidamento del (PR25.)				0,00	=					100,00%	95,70%	95,70%
02.06.O3.T2 Implementazione delle attività finalizzate a inf (OO233.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI597	f249 - Grado di soddisfazione degli utenti (CSI) relativamente all'ufficio Marchi e Brevetti	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
	KPI753	f394 - Numero di utenti informati sulle relative scadenze della registrazione del Marchio	kpi validato	0,33	>=	30,00	30,00					
	KPI755	f395 - Tempi di realizzazione per l'implementazione di attività volte ad informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione del Marchio	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/11/30					
02.06.I1 Prosecuzione delle attività a favore della cultura (OO154.)				0,00	=				91,67%	100,00%		91,67%
	KPI746	f389 - numero di iniziative realizzate a favore della cultura della legalità e della lotta alla contraffazione	kpi validato	0,33	>=	4,00	3,00					
	KPI795	f443 - Grado di soddisfazione (CSI) delle istituzioni locali in merito ai progetti a sostegno della legalità	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00					
	KPI796	f444 - Tempi di realizzo dei progetti a sostegno della legalità	kpi validato	0,33	<=	2015/10/30	2015/09/30					
02.06.O1 Promuovere azioni volte a diffondere le informazion (OO158.)				0,00	=				84,40%	100,00%		84,40%
	KPI423	f206 - Incidenza percentuale dei costi del servizio di Vigilanza sul mercato rispetto ai ricavi generati	kpi validato	0,33	>=	182,95%	97,32%					
	KPI555	f204 - Attivazione diffusione informazioni connesse all'attività metrologica tramite nuovi strumenti informativi	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					
	KPI557	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.O1.T1 Attivare le procedure per il controllo dei centr (OO159.)				0,00	=				90,00%	100,00%		90,00%
	KPI747	f390 - Predisposizione procedure amministrative e tecniche in merito al controllo dei centri tecnici tachigrafi digitali	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00					

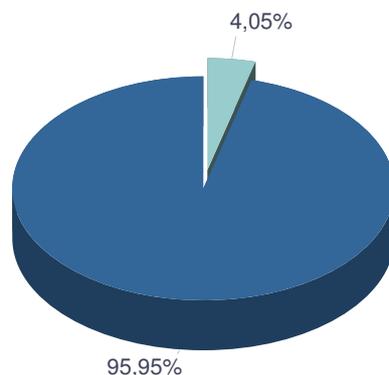
Obiettivo	Cod.	Indicatore	Esito validazione	Peso	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso Perf. Obi/Kpi	Performance Obiettivo/Kpi	Peso Perf. Obi/Figli	Performance Obiettivo/Figli	Performance Obiettivo
02.06.O1.T1 Attivare le procedure per il controllo dei centr (OO159.)	KPIM748	f391 - numero di centri tecnici tachigrafi digitali controllati dall'ufficio metrico	kpi validato	0,33	>=	10,00	7,00	70,00%				
	KPIM749	f392 - Tempi di realizzazione relativi alle procedure per il controllo dei centri tecnici tachigrafi digitali	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	100,00%				
02.06.O1.T2 - Potenziare le attività legate alla verifica de (OO160.)				0,00	=				100,00%	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	<=	597,00	88,68	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	>=	54,50	399,00	100,00%				
02.06.O2 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure (OO161.)				0,00	=				100,00%	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	100,00%				
	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	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.O2.T1 Gestione dei picchi infra-annuali dovuti a previ (OO162.)				0,00	=				100,00%	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%				
	KPIM667	f313 - tempi di realizzazione per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	100,00%				
02.06.O3 Promuovere azioni volte alla diffusione della cultu (OO164.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM590	f244 - Numero di sessioni formative realizzate nell'anno relativamente alla cultura brevettuale	kpi validato	0,33	>=	1,00	1,00	100,00%				
	KPIM591	f245 - Numero di partecipanti alle sessioni formative organizzate in materia di cultura brevettuale	kpi validato	0,33	>=	50,00	53,00	100,00%				
02.06.O3.T1 - Supportare gli individui e le imprese in mater (OO165.)				0,00	=				95,24%	100,00%		95,24%
	KPIM594	f247 - Numero di richieste pervenute attraverso lo strumento informatico relativamente al servizio Esperto Risponde	kpi validato	0,33	>=	21,00	18,00	85,71%				
	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%				
02.07p Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerai (PR26.)				0,00	=					100,00%	98,86%	98,86%
	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.O1 - Favorire il processo di semplificazione amministr (OO166.)				0,00	=				95,83%	100,00%		95,83%
	KPI431	f271 - Variazione delle istruttorie pervenute tramite SUAP rispetto all'anno precedente	kpi validato	0,33	>=	15,00%	159,56%	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	>=	8,00	7,00	87,50%				
02.07.O1.T1 Promuovere azioni di sensibilizzazione sui comun (OO167.)				0,00	=				100,00%	100,00%		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	<=	2015/12/31	2015/10/30	100,00%				
	KPI452	f398 - Costo del personale (FTE) in rapporto alle azioni per il miglioramento dell'interoperabilità tra il SUAP e il Registro delle Imprese	kpi validato	0,33	<=	42.288,60	28.421,65	100,00%				
	KPIM758	f396 - Numero comuni coinvolti nelle operazioni di miglioramento nell'interoperabilità tra il al SUAP e il registro delle imprese	kpi validato	0,33	>=	6,00	8,00	100,00%				
02.07.O2 Razionalizzazione delle attività svolte dall'uffici (OO168.)				0,00	=				91,66%	100,00%		91,66%
	KPIM760	f397 - Tempi di realizzo delle azioni di sensibilizzazione sui comuni per migliorare l'interoperabilità tra il al SUAP e il registro delle imprese	kpi validato	0,33	<=	2015/10/30	2015/10/30	100,00%				
	KPIM763	f399 - Attivazione procedure connesse alla razionalizzazione delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
02.07.O2.T1 Razionalizzazione e informatizzazione della proc (OO169.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM766	f400 - numero di prodotti (Bilanci, visure, certificati, elenchi, ricerche, bollature, archiviazione dichiaraz. conformità)	kpi validato	0,33	>=	17.257,90	19.442,00	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	>=	750,00	7.380,00	100,00%				
02.07.O2.T2 Caricamento delle dichiarazioni di conformità im (OO170.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM605	f275 - Tempi di realizzo della razionalizzazione completa dell'archivio storico del Registro imprese	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/11/30	100,00%				
	KPIM767	f401 - Numero di documenti di monitoraggio delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche effettuati nell'anno	kpi validato	0,33	>=	4,00	3,00	75,00%				
02.07.O2.T1 Razionalizzazione e informatizzazione della proc (OO169.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM606	f276 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) dell'ufficio VISURE E RICERCHE	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPIM768	f402 - Giorni di ritardo dal caricamento delle dichiarazioni di conformità impianti mediante l'uso della PEC	kpi validato	0,33	<=	30,00	0,00	100,00%				
02.07.O3 Migliorare la qualità dei servizi offerti alle impr (OO171.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM769	f403 - Tempi di realizzazione per il caricamento delle dichiarazioni di conformità impianti mediante l'uso della PEC	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/11/30	100,00%				
	KPIM640	f289 - Numero di personale coinvolto nella rotazione all'interno dell'ufficio servizi innovativi	kpi validato	0,33	>=	3,00	4,00	100,00%				
02.07.O3.T1 Predisposizione e pubblicazione sul sito camerai (OO172.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	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.O3.T1 Predisposizione e pubblicazione sul sito camerai (OO172.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM630	f286 - Tempi di realizzazione degli aggiornamenti relativi al rilascio dei certificati di sottoscrizione	kpi validato	0,33	<=	2015/10/31	2015/09/30	100,00%				
	KPI456	f407 - Costo del Personale (FTE) in rapporto al numero di FAQ inserite sul sito camerale	kpi validato	0,33	<=	4.979,90	3.337,54	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
02.07.03.T1 Predisposizione e pubblicazione sul sito cameral (OO172.)	KPIM772	f406 - Numero di FAQ inserite sul sito relative alle principali problematiche degli utenti nelle richieste all'ufficio servizi innovativi	kpi validato	0,33	>=	10,00	20,00	100,00%				
02.07.03.T2 Promozione di un servizio di assistenza alle imp (OO173.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM641	f290 - Grado di soddisfazione dell'utenza (CSI) relativo all'ufficio SERVIZI INNOVATIVI	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPI457	f409 - Costo del personale rilevato in FTE in rapporto al numero di assistenze relative alle fatture elettroniche	kpi validato	0,33	<=	3.319,89	1.907,16	100,00%				
	KPIM773	f408 - Numero di assistenze risolte relativamente alla gestione delle fatture elettroniche	kpi validato	0,33	>=	15,00	45,00	100,00%				
02.07.04 Standardizzazione delle procedure connesse alle att (OO175.)				0,00	=				100,00%	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	<=	2015/12/31	2015/12/31	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	3,00	100,00%				
	KPIM669	f315 - numero direttive per la Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
02.07.04.T1 Potenziare le attività di retro sportello (caric (OO176.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM663	f311 - Customer Satisf. della sede di Cento	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPI447	f319 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle azioni presidiate dalla sede di Cento	kpi validato	0,33	<=	32,14	29,57	100,00%				
	KPIM790	f437 - Numero pratiche telematiche caricate relative al registro delle imprese individuali e bollatura libri	kpi validato	0,33	>=	80,00	329,00	100,00%				
02.07.04.T2 Miglioramento delle interazioni tra la sede di C (OO177.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM651	f296 - Numero di incontri formativi effettuati nell'anno per il personale della sede di Cento	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
	KPIM663	f311 - Customer Satisf. della sede di Cento	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPI447	f319 - Grado di utilizzo delle risorse (FTE) impiegate nella gestione delle azioni presidiate dalla sede di Cento	kpi validato	0,33	<=	30,84	29,57	100,00%				
03.03p Consolidamento della polifunzionalità per compiere un (PR28.)				0,00	=					100,00%	100,00%	100,00%
03.03.O1 Revisione delle procedure volte ad una migliore ges (OO186.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI435	f255 - Incremento dei protocolli informatici rispetto al totale	kpi validato	0,33	>=	5,00%	55,17%	100,00%				
	KPIM624	f257 - tempi di realizzo per il miglioramento della protocollazione informatica	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	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 Avvio delle procedure finalizzate alla speriment (OO187.)				0,00	=				100,00%	100,00%		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	<=	2015/12/31	2015/01/01	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%				
	KPIM792	f440 - Numero di Uffici attivati sulla nuova protocollazione informatica (Procedi)	kpi validato	0,33	>=	5,00	16,00	100,00%				
03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attiva (OO188.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM607	f228 - tempi di realizzazione per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	100,00%				
	KPIM609	f229 - numero riunioni formative per potenziare i processi di miglioramento dei flussi documentali	kpi validato	0,33	>=	3,00	4,00	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 Ridefinizione degli spazi in archivio riservati (OO189.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI430	f224 - Utilizzo budget per le procedure finalizzate alla riduzione ed eliminazione dei libri e delle pubblicazioni 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	<=	2015/10/31	2015/10/31	100,00%				
	KPIM603	f227 - Spazio occupato dai libri e dalle pubblicazioni nei locali camerali	kpi validato	0,33	<=	140,00	48,00	100,00%				
03.03.O3 Promuovere la conservazione sostitutiva dei docume (OO190.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	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	<=	2015/10/31	2015/10/01	100,00%				
	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 Predisposizione di momenti di formazione e assis (OO191.)				0,00	=				100,00%	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	<=	2015/12/31	2015/12/31	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%				
	KPIM793	f441 - Numero di sessione formative finalizzate alla messa a regime della conservazione sostitutiva dei documenti	kpi validato	0,33	>=	2,00	12,00	100,00%				
03.04p Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoni (PR29.)				0,00	=					100,00%	98,17%	98,17%
03.04.02.T1 Predisposizione Ruolo per omesso D.A. 2013 e per (OO199.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM533	f139 - Customer Satisf. utenti relativo al Diritto Annuale	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
	KPIM756	f415 - Adozione delle procedure per la predisposizione del ruolo omesso degli anni precedenti	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM757	f416 - Tempi di realizzo della predisposizione del ruolo degli anni precedenti	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/09/30	100,00%				
03.04.I1 Qualificazione degli interventi di promozione econo (OO192.)				0,00	=				82,04%	100,00%		82,04%
	KPI427	f217 - Grado di utilizzo delle risorse per gli interventi economici della camera di commercio	kpi validato	0,33	>=	95,00%	63,05%	66,37%				
	KPIM570	f215 - numero di giorni per i pagamenti dei contributi dal provvedimento di liquidazione	kpi validato	0,33	<=	20,00	24,05	79,75%				
	KPIM572	f216 - Customer Satisf. uffici promozione economica	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
03.04.I2 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici (OO193.)				0,00	=				97,81%	100,00%		97,81%

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.I2 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici (OO193.)	KPI421	f145 - Costi di funzionamento	kpi validato	0,33	<=	1.570.472,23	1.673.671,01	93,43%				
	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	100,00%				
	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	7,00	100,00%				
03.04.O1 Organizzazione dei processi finalizzati alla gestio (OO195.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM543	f142 - numero giorni per il pagamento delle fatture	kpi validato	0,33	<=	28,00	24,68	100,00%				
	KPIM545	f143 - Tempo di realizzo per l'aggiornamento delle procedure per la redazione del bilancio d'esercizio 2014	kpi validato	0,33	<=	2015/04/30	2015/01/31	100,00%				
	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	4,00	100,00%				
03.04.O1.T1 - Adeguamento del processo di registrazione e li (OO196.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM543	f142 - numero giorni per il pagamento delle fatture	kpi validato	0,33	<=	30,00	24,68	100,00%				
	KPI451	f411 - Risorse impiegate per la registrazione e la liquidazione delle fatture passive a seguito dell'introduzione della fattura elettronica	kpi validato	0,33	<=	6,75	6,38	100,00%				
	KPIM742	f410 - Tempi di realizzo della messa a regime della registrazione e liquidazione delle fatture elettroniche	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/04/30	100,00%				
03.04.O1.T2 Implementazione registro unico fatture passive e (OO197.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM751	f412 - Adozione a regime della nuova piattaforma di Certificazione dei crediti	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM752	f413 - Tempi di realizzo della messa a regime della piattaforma di Certificazione dei crediti	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/01/01	100,00%				
	KPIM754	f414 - Numero di invii di flussi fatture legate alla certificazione dei crediti	kpi validato	0,33	>=	30,00	70,00	100,00%				
03.04.O2 Razionalizzazione delle procedure finalizzate al re (OO198.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI453	f418 - Percentuale dei crediti incassati del diritto annuale degli anni precedenti	kpi validato	0,33	>=	3,00%	37,25%	100,00%				
	KPIM757	f416 - Tempi di realizzo della predisposizione del ruolo degli anni precedenti	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/09/30	100,00%				
	KPIM759	f417 - Numero di riunioni formative e di indirizzo finalizzate alle procedure di recupero crediti	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
03.04.O2.T2 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 (OO234.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI417	f137 - Riduzione dei crediti e debiti verso altre province dovuti/non attribuiti	kpi validato	0,33	>=	50,00%	1320,00%	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	<=	2015/12/31	2015/12/20	100,00%				
	KPI454	f420 - Numero di posizioni regolarizzate relative agli F24 da e verso altre province	kpi validato	0,33	>=	50,00%	72,22%	100,00%				
03.04.O3 Revisione delle procedure finalizzate alla ricogniz (OO235.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI458	f425 - Risorse impiegate per la gestione e la tenuta dell'inventario rispetto ai beni presenti	kpi validato	0,33	<=	82,57	3,07	100,00%				
	KPIM775	f422 - Numero riunioni formative relative alla ricognizione e alla valorizzazione del patrimonio camerale	kpi validato	0,33	>=	2,00	4,00	100,00%				
	KPIM776	f423 - Tempi di realizzo della ricognizione e valorizzazione del patrimonio camerale	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	100,00%				
03.04.O3.T1 Avvio dei processi di inventario finalizzati all (OO236.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI458	f425 - Risorse impiegate per la gestione e la tenuta dell'inventario rispetto ai beni presenti	kpi validato	0,33	<=	82,57	3,07	100,00%				
	KPIM776	f423 - Tempi di realizzo della ricognizione e valorizzazione del patrimonio camerale	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	100,00%				
	KPIM777	f424 - Numero beni revisionati e inventariati nell'anno	kpi validato	0,33	>=	1.277,00	2.568,00	100,00%				
03.04.O3.T2 Informatizzazione dell'inventario camerale (OO237.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI458	f425 - Risorse impiegate per la gestione e la tenuta dell'inventario rispetto ai beni presenti	kpi validato	0,33	<=	82,57	3,07	100,00%				
	KPIM776	f423 - Tempi di realizzo della ricognizione e valorizzazione del patrimonio camerale	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	100,00%				
	KPIM779	f426 - Revisione del software e della procedura per la gestione dell'inventario	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
03.05p attenzione allo sviluppo professionale e formativo de (PR30.)				0,00	=				100,00%	99,69%		99,69%
03.05.I1 Sostenere le attività che consolidano il benessere (OO200.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI405	f123 - Partecipazione del personale alle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33	>=	87,15%	96,83%	100,00%				
	KPIM393	f026 - People Satisfaction Index	kpi validato	0,33	>=	4,00	4,00	100,00%				
	KPIM504	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	kpi validato	0,33	>=	2,00	8,00	100,00%				
03.05.O1 Aggiornamento delle conoscenze giuridico economic (OO202.)				0,00	=				100,00%	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	<=	2015/12/31	2015/09/21	100,00%				
	KPIM504	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	kpi validato	0,33	>=	4,00	8,00	100,00%				
03.05.O1.T1 Prosegui delle attività di automatizzazione del (OO203.)				0,00	=				98,75%	100,00%		98,75%
	KPI409	f130 - FTE / azioni ufficio personale su schede previdenziali	kpi validato	0,33	<=	248,82	258,17	96,24%				
	KPIM509	f128 - numero schede previdenziali automatizzate	kpi validato	0,33	>=	30,00	41,00	100,00%				
	KPIM510	f129 - Tempi di realizzo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	100,00%				
03.05.O1.T2 Consolidare le attività volte all'organizzazione (OO204.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI405	f123 - Partecipazione del personale alle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33	>=	90,00%	96,83%	100,00%				
	KPIM503	f124 - Tempi di realizzo delle sessioni formative interne (ufficio personale)	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/09/21	100,00%				
	KPIM504	f125 - numero corsi di formazione interni (ufficio personale)	kpi validato	0,33	>=	2,00	8,00	100,00%				
03.06p Perfezionamento dei processi che consentono di porre (PR31.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
03.06.I1 Promuovere la cultura della legalità attraverso la (OO210.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI399	f105 - Tasso di partecipazione dei soggetti interessati (Anticorruzione)	kpi validato	0,33	>=	90,00%	92,06%	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.I1 Promuovere la cultura della legalità attraverso la (OO210.)	KPIM471	f104 - numero di eventi di formazione rivolti al personale realizzati in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	>=	2,00	3,00	100,00%				
	KPIM475	f106 - Tempi di progettazione degli eventi di formazione in materia di Anticorruzione	kpi validato	0,33	<=	2015/06/30	2015/06/30	100,00%				
03.06.I2 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gr (OO211.)				0,00	=				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%				
	KPI397	f103 - Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati	kpi validato	0,33	>=	100,00%	100,00%	100,00%				
	KPIM451	f096 - numero di interventi pianificati gruppo audit relativo alla trasparenza	kpi validato	0,33	>=	4,00	5,00	100,00%				
03.06.I3 Razionalizzazione delle attività volte alla redazio (OO217.)				0,00	=				100,00%	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	5,00	100,00%				
	KPIM439	f084 - Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/06/30	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.I4 Integrazione dei processi di redazione del Piano de (OO218.)				0,00	=				100,00%	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	5,00	100,00%				
	KPIM439	f084 - Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/06/30	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.O1 Consolidare le azioni volte a garantire la traspare (OO214.)				0,00	=				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%				
	KPIM453	f098 - Tempi di progettazione per la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale (Trasparenza)	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/06/30	100,00%				
	KPIM461	f100 - numero di eventi di formazione realizzati rivolti al personale (Trasparenza)	kpi validato	0,33	>=	2,00	2,00	100,00%				
03.06.O1.T1 Assicurare la completezza e la qualità delle inf (OO215.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM780	f427 - Aggiornamento periodico delle informazioni pubblicate sul sito in materia di trasparenza	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM781	f428 - Tempi di realizzo degli interventi migliorativi in materia di trasparenza sul sito	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/06/30	100,00%				
	KPIM782	f429 - Interventi migliorativi pianificati e realizzati relativi all'area trasparenza sul sito	kpi validato	0,33	>=	2,00	3,00	100,00%				
03.06.O1.T2 Predisporre le linee guida per la nomina degli i (OO216.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM783	f430 - Redazione linee guida per la nomina degli incarichi della giunta	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM784	f431 - Redazione della modulistica per la nomina degli incarichi da parte della giunta	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM785	f432 - Tempi di realizzo delle linee guida per la nomina degli incarichi da parte della giunta	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/12/31	100,00%				
03.07p Capacità della Camera di migliorare i propri servizi (PR32.)				0,00	=				100,00%	97,66%		97,66%
03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIM (OO219.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI385	f080 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio RISORSE e PATRIMONIO	kpi validato	0,33	<=	8,97%	5,20%	100,00%				
	KPI386	f081 - Costo del servizio RISORSE e PATRIMONIO rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	17.594,00	8.208,43	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%		100,00%
	KPI383	f025 - Costo del servizio SISTEMA QUALITA' e COMUNICAZIONE rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	31.627,90	9.592,79	100,00%				
	KPI384	f079 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio SISTEMA QUALITA' e COMUNICAZIONE	kpi validato	0,33	<=	5,59%	2,46%	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	=				90,64%	100,00%		90,64%
	KPI379	f076 - Costo del servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	13.988,98	11.555,25	100,00%				
	KPI380	f075 - Incidenza percentuale dei costi dei processi del servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO	kpi validato	0,33	<=	0,73%	0,94%	71,91%				
	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 aree PROMOZIONE, INFORMAZIONE (OO222.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPI381	f077 - Costo dell'AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO rispetto alle azioni presidiate	kpi validato	0,33	<=	21.700,76	9.028,04	100,00%				
	KPI382	f078 - Incidenza percentuale dei costi dei processi dell'area PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE e PATRIMONIO	kpi validato	0,33	<=	53,45%	12,91%	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%				
03.08p Rafforzare il ruolo di player pubblico della Camera a (PR33.)				0,00	=				100,00%	97,62%		97,62%
03.08.I1 Realizzazione dei progetti di incoming turistico pe (OO228.)				0,00	=				95,24%	100,00%		95,24%
	KPI359	f054 - Costo medio di comunicazione esterna e istituzionale per impresa (standard)	kpi validato	0,33	<=	5,37	2,44	100,00%				
	KPIM385	f055 - Numero rubriche su ogni quotidiano con gli aggiornamenti sui bandi, seminari, convegni e contributi	kpi validato	0,33	>=	21,00	18,00	85,71%				
	KPIM786	f433 - Numero progetti, iniziative, bandi realizzati dalla camera in materia di promozione	kpi validato	0,33	>=	3,00	9,00	100,00%				
03.08.I2 Predisposizione delle procedure finalizzate alla pa (OO229.)				0,00	=				100,00%	100,00%		100,00%
	KPIM787	f434 - Progettazione e realizzazione della partnership con comune e provincia del progetto Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015	kpi validato	0,33	=	100,00	100,00	100,00%				
	KPIM788	f435 - Tempi di realizzo della partnership con comune e provincia del progetto Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015	kpi validato	0,33	<=	2015/12/31	2015/09/30	100,00%				
	KPIM789	f436 - Costo dell'iniziativa di partnership con	kpi validato	0,33	<=	0,00	0,00	100,00%				

Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati



■ Obiettivi Operativi Non raggiunti ■ Obiettivi Operativi Raggiunti

N° di Obiettivi Operativi raggiunti	N° di Obiettivi Operativi non raggiunti	Soglia per il raggiungimento	N° Totale di Obiettivi
71	3	85,00%	74

Obiettivo Operativo	Performance
01.04.O1 Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sostegno dell'innovazione, dell'imprenditoria giovanile e dell'imprenditorialità femminile	88,67%
01.04.O1.T1 - Potenziamento dei bandi e delle iniziative a sostegno di innovazione, imprenditoria giovanile (STARTUP) e femminile con particolare riferimento al programma Garanzia giovani	100,00%
01.05.I1 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al credito delle imprese anche attraverso la diffusione tra le imprese della conoscenza degli strumenti alternativi al credito bancario	100,00%
01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi di programma	96,03%
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con associazioni di incoming turistico	100,00%
01.06.O2 Creazione di uno sportello sponsorizzazioni culturali finalizzato all'individuazione di fondi per le iniziative culturali del territorio, con riflessi economico-turistici per il territorio	86,67%
01.06.O2.T1 Coordinamento dello sportello di sponsorizzazione culturale anche attraverso una ridefinizione delle newsletter camerali	100,00%
01.07.O1 - Armonizzazione della diffusione delle informazioni sui dati economici del territorio, con particolare riferimento all'Osservatorio dell'Economia	98,03%
01.07.O1.T1 Miglioramento della diffusione dell'attività del B.M.T.I. consentendo un ampliamento delle informazioni relative ai prezzi	100,00%
01.07.O1.T2 Mantenimento dello standard qualitativo delle informazioni statistiche anche in relazione alla revisione dell'indagine congiunturale	100,00%
02.04.O1 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le imprese verso il tema dell'internazionalizzazione	84,36%
02.04.O1.T1 - Consolidare il numero di partecipanti a iniziative in materia di internazionalizzazione, supportando le imprese nelle proprie politiche di export	97,94%
02.04.O1.T2 Miglioramento della gestione del servizio WordPass al fine di agevolare le imprese nell'accesso delle informazioni in materia di internazionalizzazione	100,00%
02.05.I1 - Consolidare le attività di conciliazione, potenziando l'uso di conciliacamere nei rapporti con gli avvocati	100,00%
02.05.I2 Armonizzazione della procedura di mediazione alla luce delle recenti disposizioni normative, al fine di migliorare il flusso informatico all'utenza.	100,00%
02.05.I3 Valorizzare le sinergie nella gestione associata, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano, del servizio di arbitrato	100,00%
02.05.O1 Razionalizzazione delle procedure di notifica, finalizzata a contenere i costi e dematerializzare i flussi documentali	99,41%
02.05.O1.T1 Razionalizzazione delle procedure di informatizzazione dei fascicoli cartacei di mediazione	100,00%
02.05.O2 Riorganizzazione dell'ufficio anche attraverso nuove procedure nella gestione dei fascicoli delle mediazioni	100,00%
02.05.O2.T1 Informatizzazione del registro degli organismi di mediazione secondo le disposizioni del Ministero della Giustizia	100,00%
02.06.O3.T2 Implementazione delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei Marchi registrati	100,00%
02.06.I1 Prosecuzione delle attività a favore della cultura della legalità e della lotta alla contraffazione, ivi compreso l'avvio della campagna di legalità degli appalti	91,67%
02.06.O1 Promuovere azioni volte a diffondere le informazioni connesse ai servizi legati all'attività metrologica anche attraverso nuovi strumenti informativi.	84,40%
02.06.O1.T1 Attivare le procedure per il controllo dei centri tecnici tachigrafici digitali	90,00%
02.06.O1.T2 - Potenziare le attività legate alla verifica dei prodotti e alla tutela dei consumatori, aumentando i controlli ai prodotti indicati dalla convenzione VIMER	100,00%

Obiettivo Operativo	Performance
02.06.O2 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure attinenti le attività regolamentate alla luce della disciplina normativa	100,00%
02.06.O2.T1 Gestione dei picchi infra-annuali dovuti a previsione normative e/o flussi straordinari di invii in coincidenza di determinate scadenze	100,00%
02.06.O3 Promuovere azioni volte alla diffusione della cultura brevettuale realizzando iniziative informative/formative	100,00%
02.06.O3.T1 - Supportare gli individui e le imprese in materia di tutela della proprietà industriale consolidando il servizio Esperto Risponde	95,24%
02.07.O1 - Favorire il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso l'uso del SUAP telematico	95,83%
02.07.O1.T1 Promuovere azioni di sensibilizzazione sui comuni non ancora aderenti, per migliorare l'interoperabilità tra il al SUAP e il registro delle imprese	100,00%
02.07.O2 Razionalizzazione delle attività svolte dall'ufficio visure e ricerche anche attraverso l'avvio della gestione di nuovi prodotti	91,66%
02.07.O2.T1 Razionalizzazione e informatizzazione della procedura di consultazione dell'archivio storico del registro delle imprese	100,00%
02.07.O2.T2 Caricamento delle dichiarazioni di conformità impianti, mediante l'uso della PEC per la creazione di un archivio informatico per il deposito da parte dei Comuni	100,00%
02.07.O3 Migliorare la qualità dei servizi offerti alle imprese dall'ufficio Servizi Innovativi	100,00%
02.07.O3.T1 Predisposizione e pubblicazione sul sito camerale di una raccolta di FAQ relative alle principali problematiche degli utenti nelle richieste all'ufficio	100,00%
02.07.O3.T2 Promozione di un servizio di assistenza alle imprese relativamente alla gestione delle fatture elettroniche verso le PA	100,00%
02.07.O4 Standardizzazione delle procedure connesse alle attività dell'ufficio Registro Imprese nella sede di Cento	100,00%
02.07.O4.T1 Potenziare le attività di retro sportello (caricamento pratiche telematiche relative al registro delle imprese individuali e bollatura libri)	100,00%
02.07.O4.T2 Miglioramento delle interazioni tra la sede di Cento e la sede di Ferrara	100,00%
03.03.O1 Revisione delle procedure volte ad una migliore gestione della protocollazione informatica	100,00%
03.03.O1.T1 Avvio delle procedure finalizzate alla sperimentazione del nuovo protocollo informatico gestito con il software Procedi	100,00%
03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attivando procedure che consentano una migliore gestione dei flussi documentali	100,00%
03.03.O2.T1 Ridefinizione degli spazi in archivio riservati alla conservazione del materiale audio/video	100,00%
03.03.O3 Promuovere la conservazione sostitutiva dei documenti (LegalDoc) all'interno degli uffici camerale	100,00%
03.03.O3.T1 Predisposizione di momenti di formazione e assistenza agli uffici camerale al fine della messa a regime della conservazione sostitutiva dei documenti	100,00%
03.04.O2.T1 Predisposizione Ruolo per omesso D.A. 2013 e per incompleti e tardati D.A. 2011 e 2012	100,00%
03.04.I1 Qualificazione degli interventi di promozione economica sotto il profilo della capacità di utilizzo del budget e delle economie di scala tra i vari progetti	82,04%
03.04.I2 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici di rigidità e di liquidità di bilancio, garantendo inoltre il presidio del cash flow con proiezioni a livello trimestrale	97,81%
03.04.O1 Organizzazione dei processi finalizzati alla gestione delle fatture elettroniche e all'implementazione del registro unico delle fatture passive	100,00%
03.04.O1.T1 - Adeguamento del processo di registrazione e liquidazione delle fatture passive a seguito dell'introduzione della fattura elettronica	100,00%
03.04.O1.T2 Implementazione registro unico fatture passive e messa a regime del ciclo di alimentazione della piattaforma di Certificazione dei crediti	100,00%
03.04.O2 Razionalizzazione delle procedure finalizzate al recupero crediti, anche attraverso strumenti informatici	100,00%
03.04.O2.T2 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 non dovuti/non attribuiti, crediti e debiti verso altre province di anni pregressi fino al 2014	100,00%
03.04.O3 Revisione delle procedure finalizzate alla ricognizione, mantenimento e valorizzazione del patrimonio camerale	100,00%
03.04.O3.T1 Avvio dei processi di inventario finalizzati alla rilevazione del patrimonio camerale	100,00%
03.04.O3.T2 Informatizzazione dell'inventario camerale	100,00%
03.05.I1 Sostenere le attività che consolidano il benessere organizzativo delle risorse umane dell'Ente anche attraverso l'applicazione di tavoli tecnici con le RSU interne	100,00%
03.05.O1 Aggiornamento delle conoscenze giuridico economiche in materia di gestione del personale, attraverso riunioni interne	100,00%
03.05.O1.T1 Proseguo delle attività di automatizzazione delle schede previdenziali del personale camerale	98,75%
03.05.O1.T2 Consolidare le attività volte all'organizzazione di sessioni formative interne, rivolte al personale camerale finalizzate all'aggiornamento normativo	100,00%
03.06.I1 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenz della corruzione, coordinando inoltre il gruppo di	100,00%
03.06.I2 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	100,00%
03.06.I3 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano Anticorruzione, trasparenza e Performance	100,00%

Obiettivo Operativo	Performance
03.06.I4 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il Piano Trasparenza e Anticorruzione	100,00%
03.06.O1 Consolidare le azioni volte a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	100,00%
03.06.O1.T1 Assicurare la completezza e la qualità delle informazioni pubblicate nel sito al fine di un'azione efficace di trasparenza	100,00%
03.06.O1.T2 Predisporre le linee guida per la nomina degli incarichi da parte della giunta in altri enti Istituzionali o società partecipate	100,00%
03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	100,00%
03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	100,00%
03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	90,64%
03.07.I4 Presidio dei processi aree PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, ANAGRAFE DELLE IMPRESE, TUTELA DEL MERCATO per garantire i risultati del benchmark di riferimento	100,00%
03.08.I1 Realizzazione dei progetti di incoming turistico per le imprese nell'ambito del progetto UnionCamere e APT servizi ER verso EXPO 2015, anche attraverso la realizzazione di bandi Reti d'Impresa	95,24%
03.08.I2 Predisposizione delle procedure finalizzate alla partnership con Comune e Provincia di Ferrara al progetto Ferrara Terra e Acqua per Expo 2015	100,00%

Relazione sulla Performance

Obiettivi	Performance Obiettivo totale	
	Valore	Valutazione
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mo (AS8.)	97,18%	
02.04 Sostenere le imprese nel processo di internazionalizza (OS26.)	91,49%	
02.04p Sostegno alle imprese per agevolarne l'inserimento ne (PR27.)	94,10%	
02.04.O1 Potenziare le azioni volte a sensibilizzare le impr (OO181.)	84,36%	
02.04.O1.T1 - Consolidare il numero di partecipanti a inizia (OO182.)	97,94%	
02.04.O1.T2 Miglioramento della gestione del servizio WordPa (OO183.)	100,00%	
02.05 Consolidare i sistemi alternativi di risoluzione delle (OS23.)	99,96%	
02.05p Giustizia Alternativa: Potenziamento del ruolo della (PR24.)	99,92%	
02.05.I1 - Consolidare le attività di conciliazione, potenzi (OO138.)	100,00%	
02.05.I2 Armonizzazione della procedura di mediazione alla I (OO139.)	100,00%	
02.05.I3 Valorizzare le sinergie nella gestione associata, i (OO140.)	100,00%	
02.05.O1 Razionalizzazione delle procedure di notifica, fina (OO141.)	99,41%	
02.05.O1.T1 Razionalizzazione delle procedure di informatizz (OO142.)	100,00%	
02.05.O2 Riorganizzazione dell'ufficio anche attraverso nuov (OO143.)	100,00%	
02.05.O2.T1 Informatizzazione del registro degli organismi d (OO144.)	100,00%	
02.06 Rafforzare le iniziative volte a garantire la regolame (OS24.)	97,85%	
02.06p Trasparenza e tutela del mercato: Consolidamento del (PR25.)	95,70%	
02.06.O3.T2 Implementazione delle attività finalizzate a inf (OO233.)	100,00%	
02.06.I1 Prosecuzione delle attività a favore della cultura (OO154.)	91,67%	
02.06.O1 Promuovere azioni volte a diffondere le informazion (OO158.)	84,40%	
02.06.O1.T1 Attivare le procedure per il controllo dei centr (OO159.)	90,00%	
02.06.O1.T2 - Potenziare le attività legate alla verifica de (OO160.)	100,00%	
02.06.O2 Armonizzazione e standardizzazione delle procedure (OO161.)	100,00%	
02.06.O2.T1 Gestione dei picchi infra-annuali dovuti a previ (OO162.)	100,00%	
02.06.O3 Promuovere azioni volte alla diffusione della cultu (OO164.)	100,00%	
02.06.O3.T1 - Supportare gli individui e le imprese in mater (OO165.)	95,24%	
02.07 Proseguire nella semplificazione a favore delle impres (OS25.)	99,43%	
02.07p Semplificazione ed efficientamento dei servizi camerai (PR26.)	98,86%	
02.07.O1 - Favorire il processo di semplificazione amministr (OO166.)	95,83%	
02.07.O1.T1 Promuovere azioni di sensibilizzazione sui comun (OO167.)	100,00%	
02.07.O2 Razionalizzazione delle attività svolte dall'uffici (OO168.)	91,66%	
02.07.O2.T1 Razionalizzazione e informatizzazione della proc (OO169.)	100,00%	
02.07.O2.T2 Caricamento delle dichiarazioni di conformità im (OO170.)	100,00%	

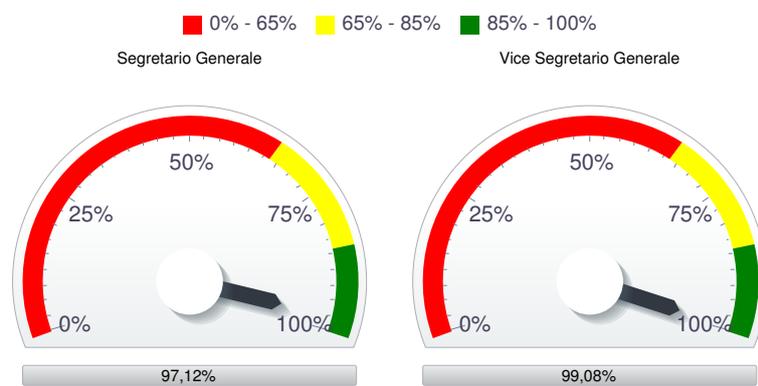
Obiettivi	Performance Obiettivo totale	
	Valore	Valutazione
02.07.O3 Migliorare la qualità dei servizi offerti alle impr (OO171.)	100,00%	
02.07.O3.T1 Predisposizione e pubblicazione sul sito cameral (OO172.)	100,00%	
02.07.O3.T2 Promozione di un servizio di assistenza alle imp (OO173.)	100,00%	
02.07.O4 Standardizzazione delle procedure connesse alle att (OO175.)	100,00%	
02.07.O4.T1 Potenziare le attività di retro sportello (caric (OO176.)	100,00%	
02.07.O4.T2 Miglioramento delle interazioni tra la sede di C (OO177.)	100,00%	
Rafforzare lo stato di salute del sistema (AS9.)	97,14%	
03.03 Promuovere azioni volte a migliorare la qualità dei se (OS27.)	100,00%	
03.03p Consolidamento della polifunzionalità per compiere un (PR28.)	100,00%	
03.03.O1 Revisione delle procedure volte ad una migliore ges (OO186.)	100,00%	
03.03.O1.T1 Avvio delle procedure finalizzate alla speriment (OO187.)	100,00%	
03.03.O2 Potenziare i processi di dematerializzazione attiva (OO188.)	100,00%	
03.03.O2.T1 Ridefinizione degli spazi in archivio riservati (OO189.)	100,00%	
03.03.O3 Promuovere la conservazione sostitutiva dei docume (OO190.)	100,00%	
03.03.O3.T1 Predisposizione di momenti di formazione e assis (OO191.)	100,00%	
03.04 Consolidare le attività volte a garantire lo stato di (OS28.)	93,01%	
03.04p Capacità di mantenere la solidità economico-patrimoni (PR29.)	98,17%	
03.04.O2.T1 Predisposizione Ruolo per omesso D.A. 2013 e per (OO199.)	100,00%	
03.04.I1 Qualificazione degli interventi di promozione econo (OO192.)	82,04%	
03.04.I2 Consolidare i processi di monitoraggio degli indici (OO193.)	97,81%	
03.04.O1 Organizzazione dei processi finalizzati alla gestio (OO195.)	100,00%	
03.04.O1.T1 - Adeguamento del processo di registrazione e li (OO196.)	100,00%	
03.04.O1.T2 Implementazione registro unico fatture passive e (OO197.)	100,00%	
03.04.O2 Razionalizzazione delle procedure finalizzate al re (OO198.)	100,00%	
03.04.O2.T2 Riallineamento nell'attribuzione versamenti F24 (OO234.)	100,00%	
03.04.O3 Revisione delle procedure finalizzate alla ricogniz (OO235.)	100,00%	
03.04.O3.T1 Avvio dei processi di inventario finalizzati all (OO236.)	100,00%	
03.04.O3.T2 Informatizzazione dell'inventario camerale (OO237.)	100,00%	
03.05 Miglioramento del senso di appartenenza e della qualit (OS29.)	99,84%	
03.05p attenzione allo sviluppo professionale e formativo de (PR30.)	99,69%	
03.05.I1 Sostenere le attività che consolidano il benessere (OO200.)	100,00%	
03.05.O1 Aggiornamento delle conoscenze giuridico economich (OO202.)	100,00%	
03.05.O1.T1 Prosieguo delle attività di automatizzazione del (OO203.)	98,75%	
03.05.O1.T2 Consolidare le attività volte all'organizzazione (OO204.)	100,00%	

Obiettivi	Performance Obiettivo totale	
	Valore	Valutazione
03.06 Sostenere la Pianificazione e lo sviluppo organizzativ (OS30.)	100,00%	
03.06p Perfezionamento dei processi che consentono di porre (PR31.)	100,00%	
03.06.I1 Promuovere la cultura della legalità attraverso la (OO210.)	100,00%	
03.06.I2 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gr (OO211.)	100,00%	
03.06.I3 Razionalizzazione delle attività volte alla redazio (OO217.)	100,00%	
03.06.I4 Integrazione dei processi di redazione del Piano de (OO218.)	100,00%	
03.06.O1 Consolidare le azioni volte a garantire la trasparen (OO214.)	100,00%	
03.06.O1.T1 Assicurare la completezza e la qualità delle inf (OO215.)	100,00%	
03.06.O1.T2 Predisporre le linee guida per la nomina degli i (OO216.)	100,00%	
03.07 Supportare i processi di cambiamento e riorganizzazion (OS31.)	98,83%	
03.07p Capacità della Camera di migliorare i propri servizi (PR32.)	97,66%	
03.07.I1 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIM (OO219.)	100,00%	
03.07.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' (OO220.)	100,00%	
03.07.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL (OO221.)	90,64%	
03.07.I4 Presidio dei processi aree PROMOZIONE, INFORMAZIONE (OO222.)	100,00%	
03.08 Proposizione e valorizzazione sul territorio delle att (OS32.)	91,17%	
03.08p Rafforzare il ruolo di player pubblico della Camera a (PR33.)	97,62%	
03.08.I1 Realizzazione dei progetti di incoming turistico pe (OO228.)	95,24%	
03.08.I2 Predisposizione delle procedure finalizzate alla pa (OO229.)	100,00%	
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territ (AS7.)	98,49%	
01.04 Proseguire nel sostegno dei processi di innovazione te (OS19.)	96,46%	
01.04p Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e agenda d (PR20.)	94,33%	
01.04.O1 Migliorare l'efficacia delle azioni camerali a sost (OO145.)	88,67%	
01.04.O1.T1 - Potenziamento dei bandi e delle iniziative a s (OO146.)	100,00%	
01.05 Sviluppare la cultura della solidità finanziaria e pat (OS20.)	100,00%	
01.05p Accesso al credito: favorire un nuovo rapporto tra ba (PR21.)	100,00%	
01.05.I1 Migliorare le azioni volte a favorire l'accesso al (OO148.)	100,00%	
01.06 Sviluppare un ruolo di Policy maker nella governance i (OS21.)	97,84%	
01.06p Marketing del territorio: accrescere l'attrattività d (PR22.)	95,67%	
01.06.O1 Potenziare le collaborazioni tra le diverse istituz (OO149.)	96,03%	
01.06.O1.T1 Sviluppare iniziative e collaborazioni con assoc (OO150.)	100,00%	
01.06.O2 Creazione di uno sportello sponsorizzazioni cultura (OO231.)	86,67%	
01.06.O2.T1 Coordinamento dello sportello di sponsorizzazion (OO232.)	100,00%	
01.07 Proseguire nel rafforzare le conoscenze sul sistema ec (OS22.)	99,67%	

Obiettivi	Performance Obiettivo totale	
	Valore	Valutazione
01.07p Analisi e conoscenza del sistema economico locale: pu (PR23.)	99,34%	
01.07.O1 - Armonizzazione della diffusione delle informazioni (OO151.)	98,03%	
01.07.O1.T1 Miglioramento della diffusione dell'attività del (OO152.)	100,00%	
01.07.O1.T2 Mantenimento dello standard qualitativo delle in (OO153.)	100,00%	

Performance Aree Dirigenziali

Descrizione Area Dirigenziale	Performance
Segretario Generale	97,12%
Vice Segretario Generale	99,08%



Performance Unità Organizzative

Descrizione Unità Organizzativa	Performance
Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa	95,96%
Registro delle imprese	99,11%
Regolazione di Mercato, Arbitrato e Conciliazione	97,96%
Risorse e patrimonio	98,74%
Sistema qualità e comunicazione, progetti speciali	99,52%
Tutela del mercato e della Fede pubblica	96,20%

■ 0% - 65% ■ 65% - 85% ■ 85% - 100%

Promozione e sviluppo del territorio e dell'im...

Registro delle imprese

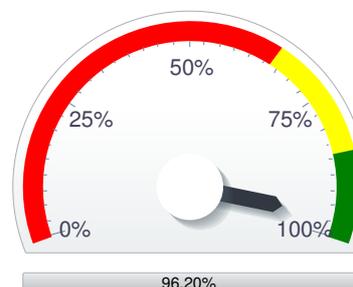
Regolazione di Mercato, Arbitrato e Concilia...



Risorse e patrimonio

Sistema qualità e comunicazione, progetti s...

Tutela del mercato e della Fede pubblica





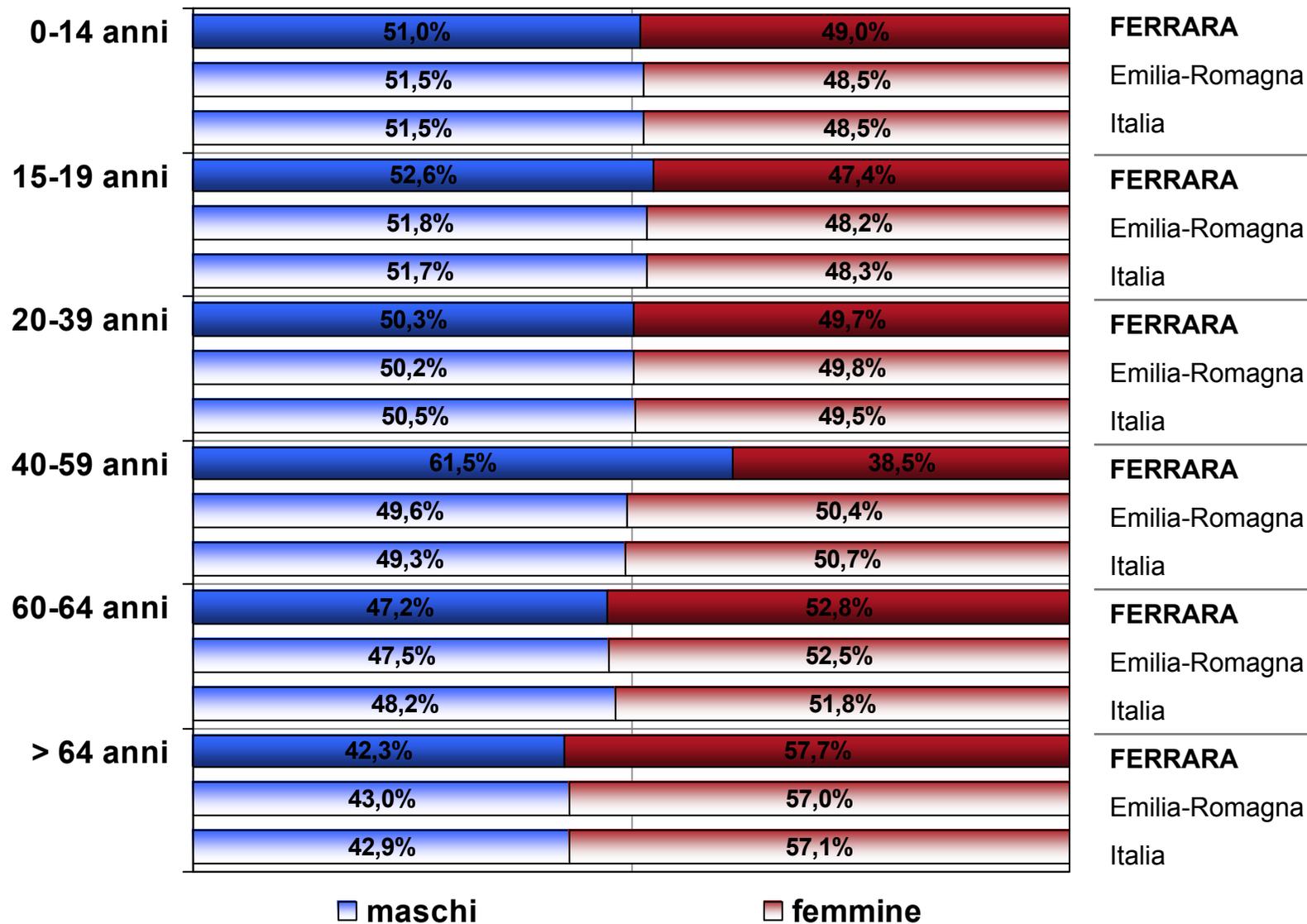
Camera di Commercio
Ferrara

BILANCIO DI GENERE

Analisi contesto esterno

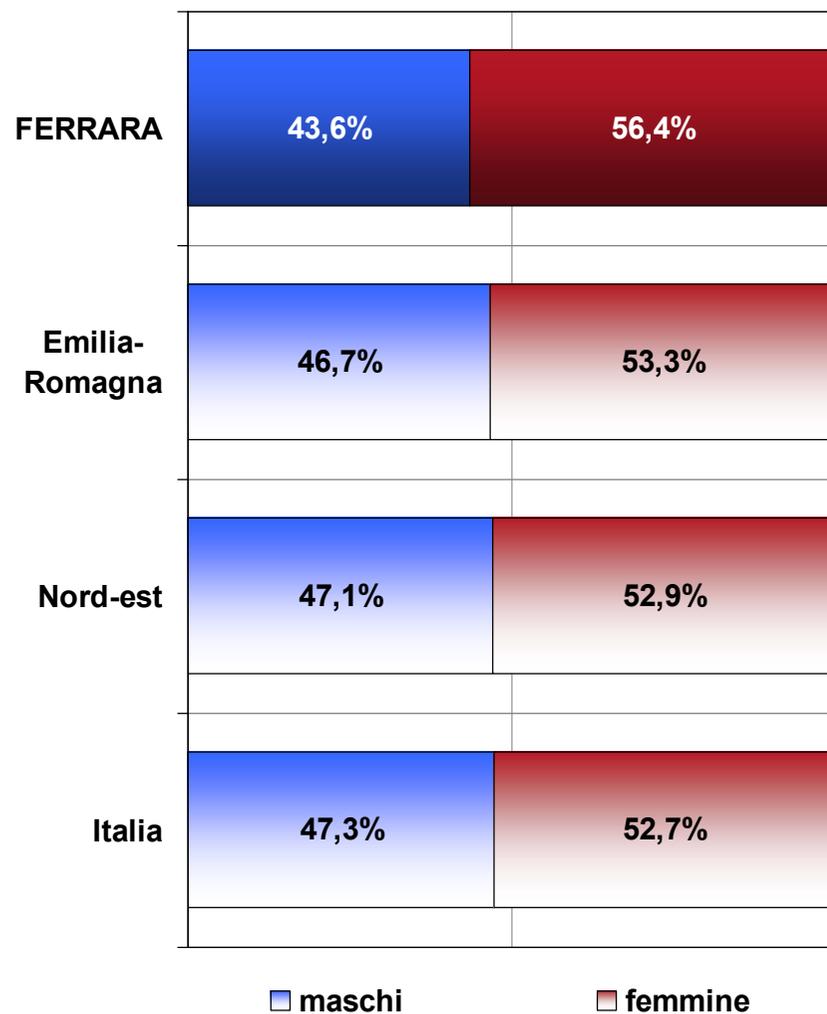
Ferrara, maggio 2016

Popolazione per età e genere al 1° gennaio 2015

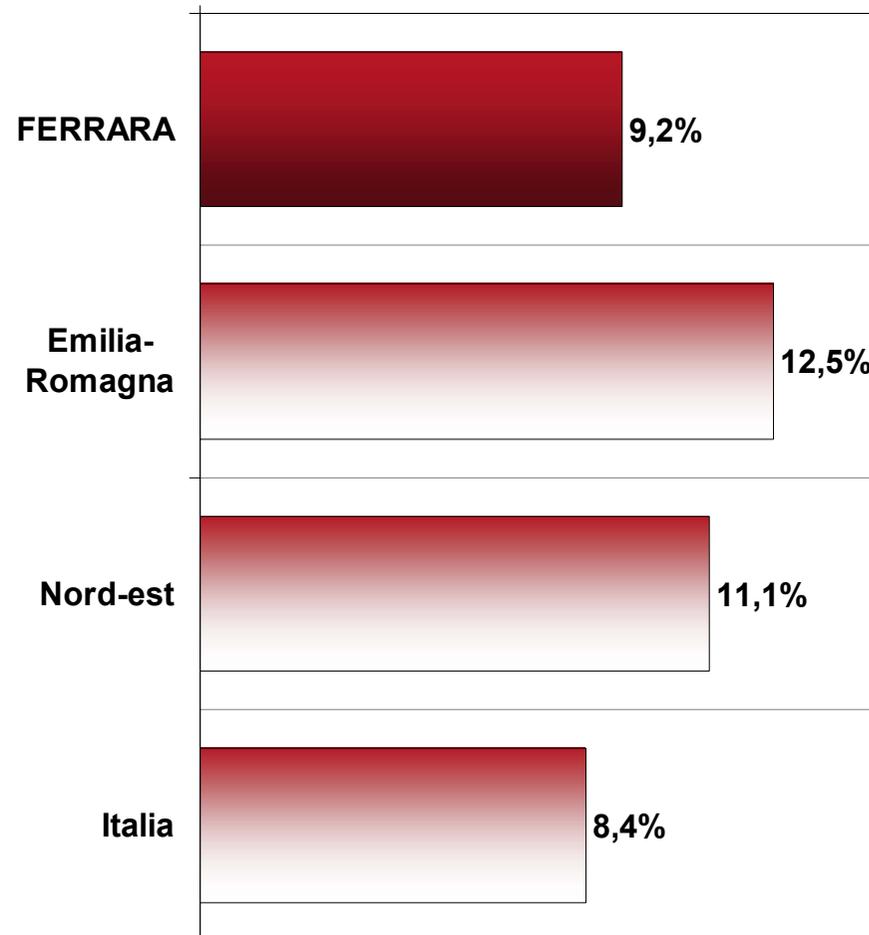


Popolazione straniera al 1° gennaio 2015

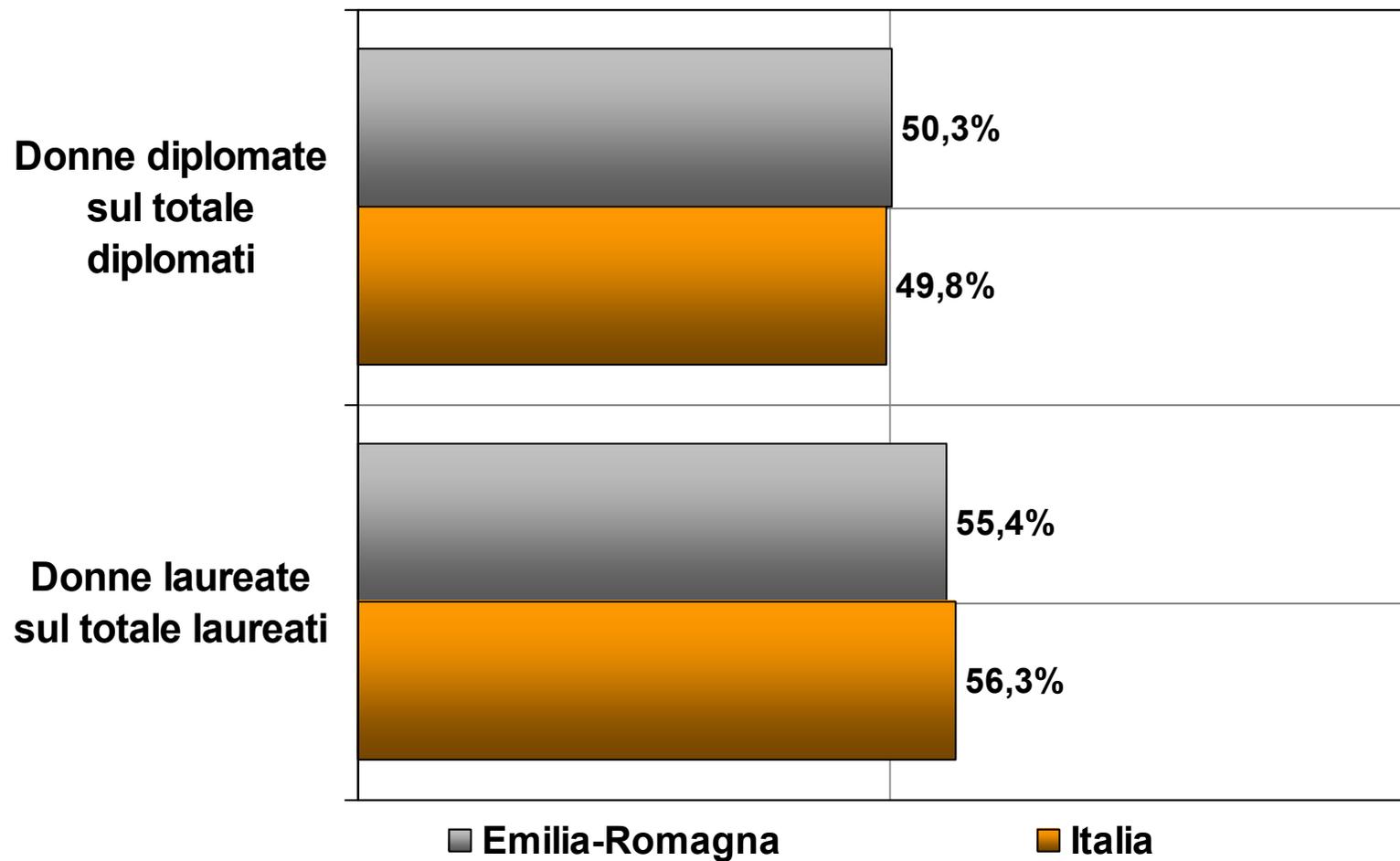
Donne straniere sul totale stranieri (%)



Donne straniere sul totale donne (%)

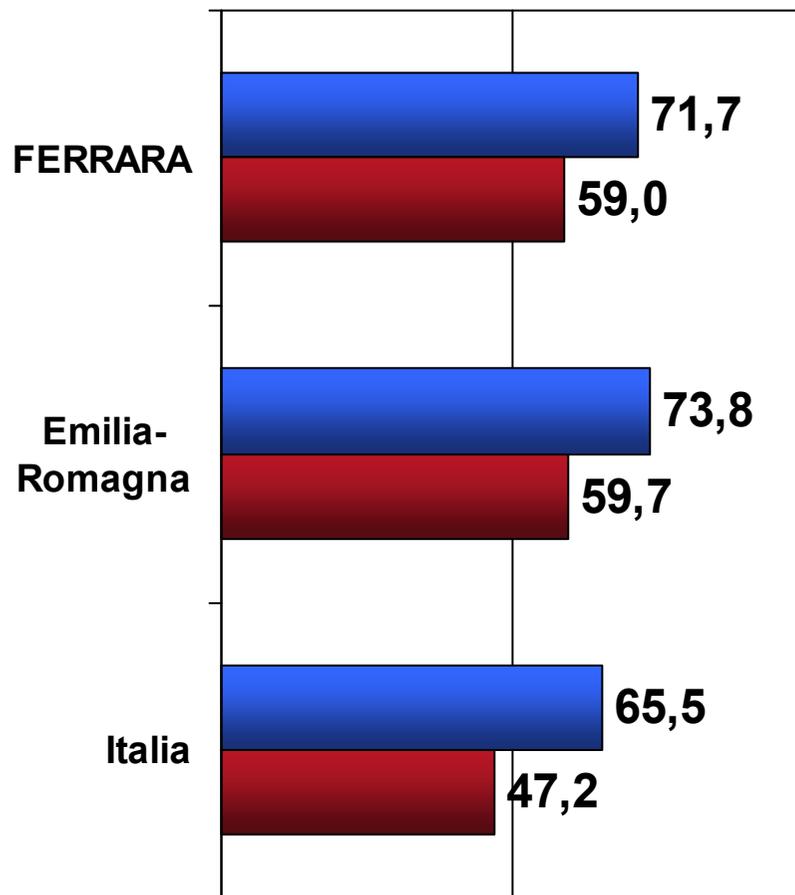


Livello di istruzione Anno 2014



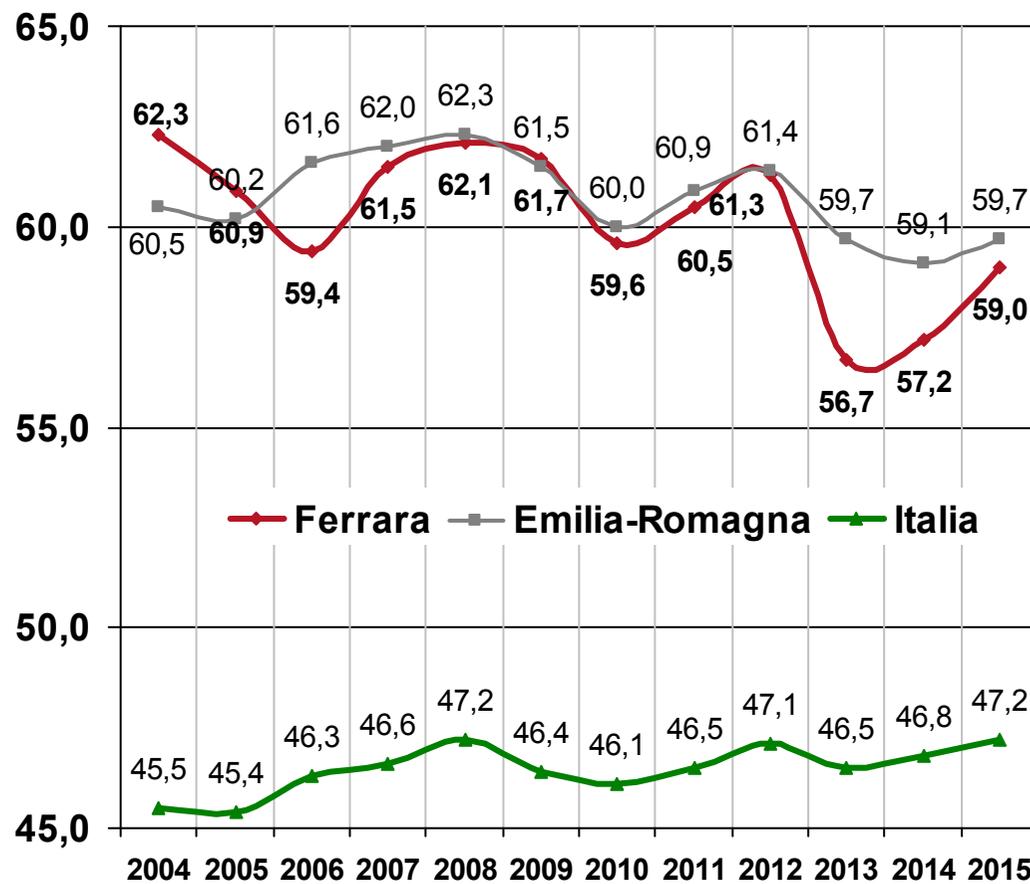
Occupazione femminile Anno 2015

Tasso di occupazione



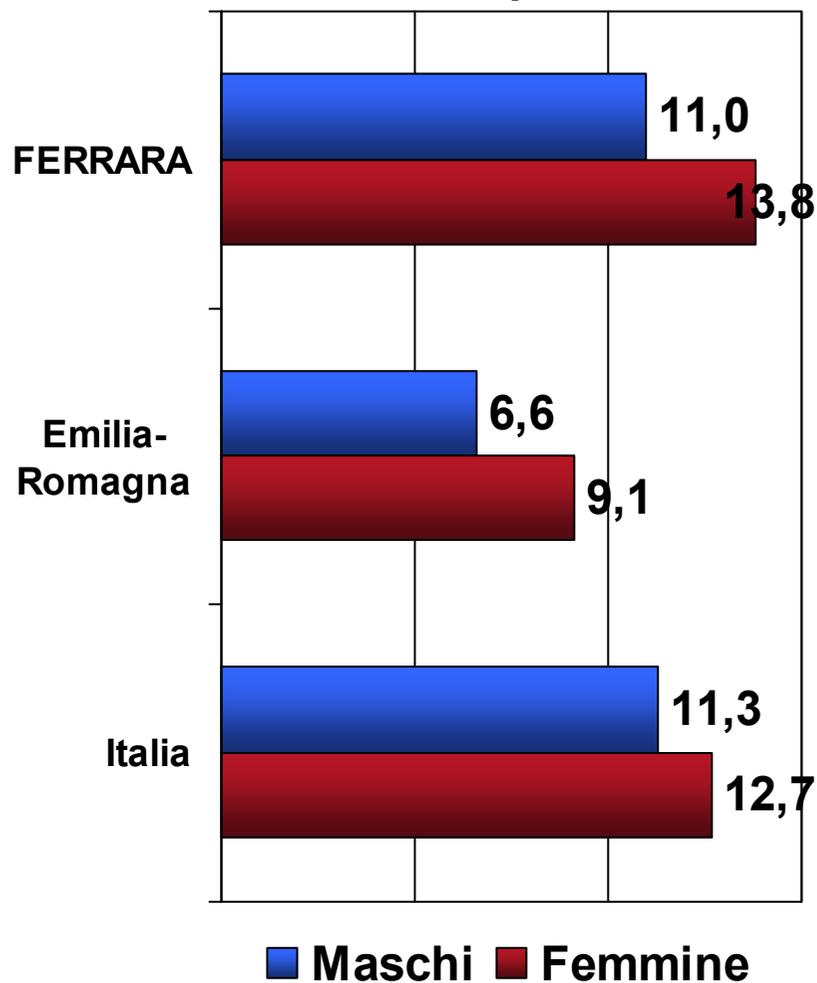
■ Maschi ■ Femmine

Trend temporale

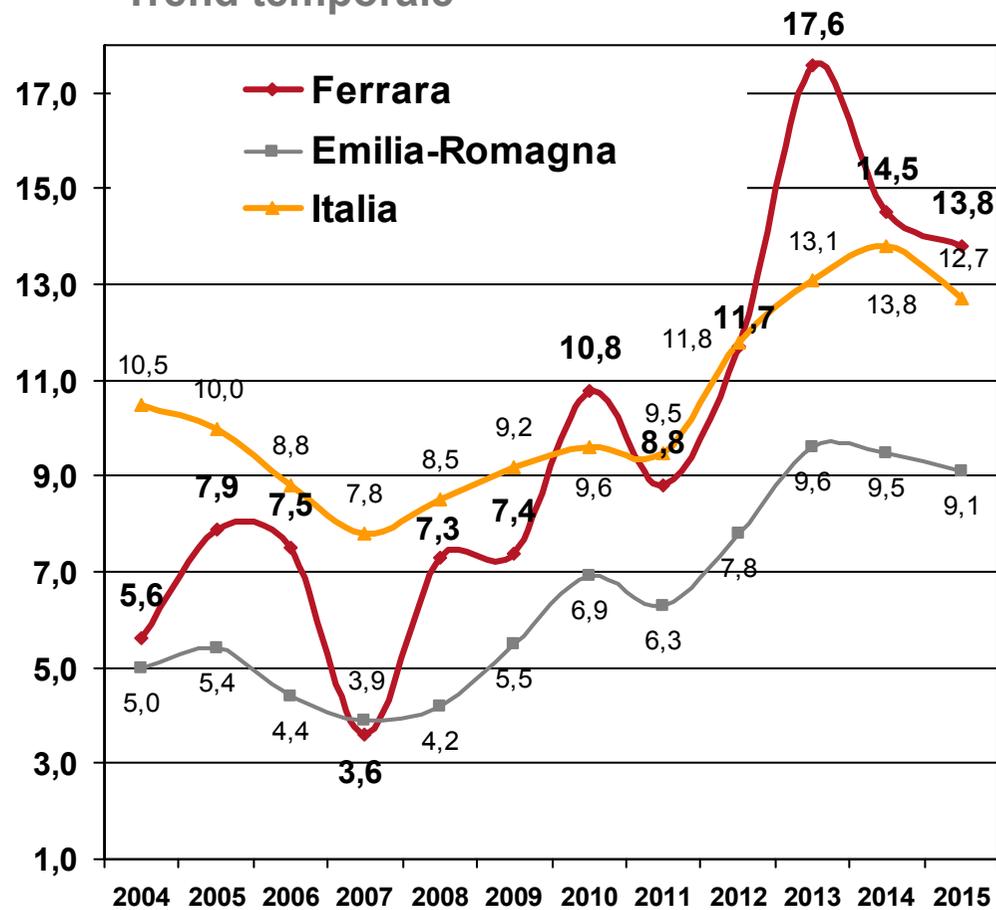


Disoccupazione femminile Anno 2015

Tasso di disoccupazione

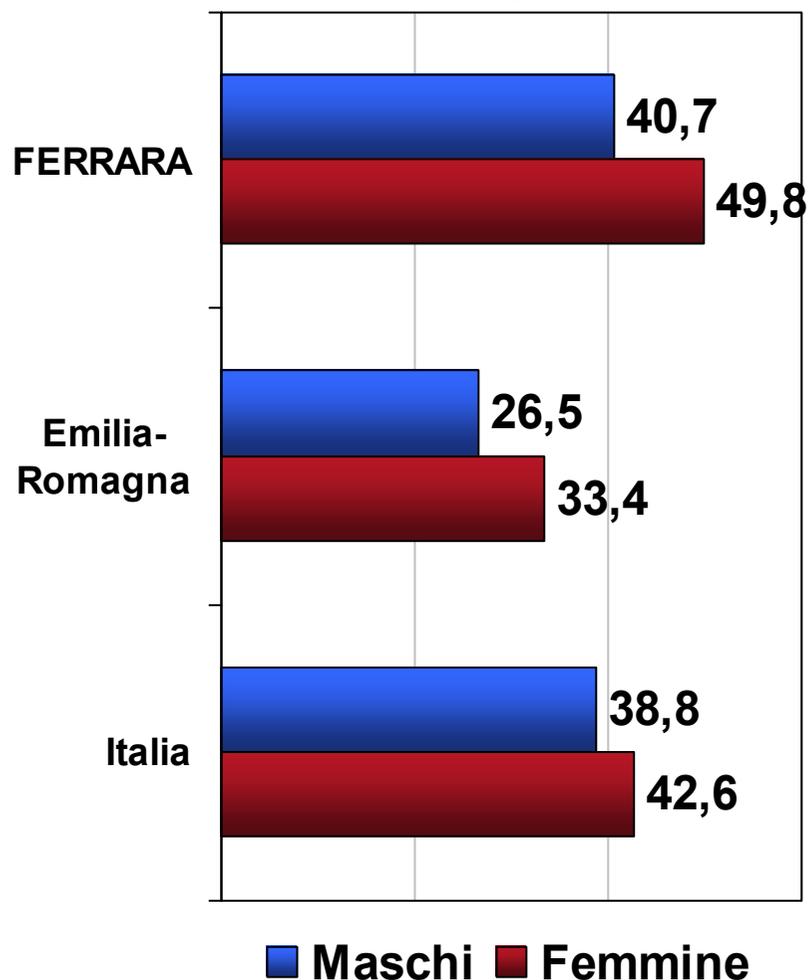


Trend temporale

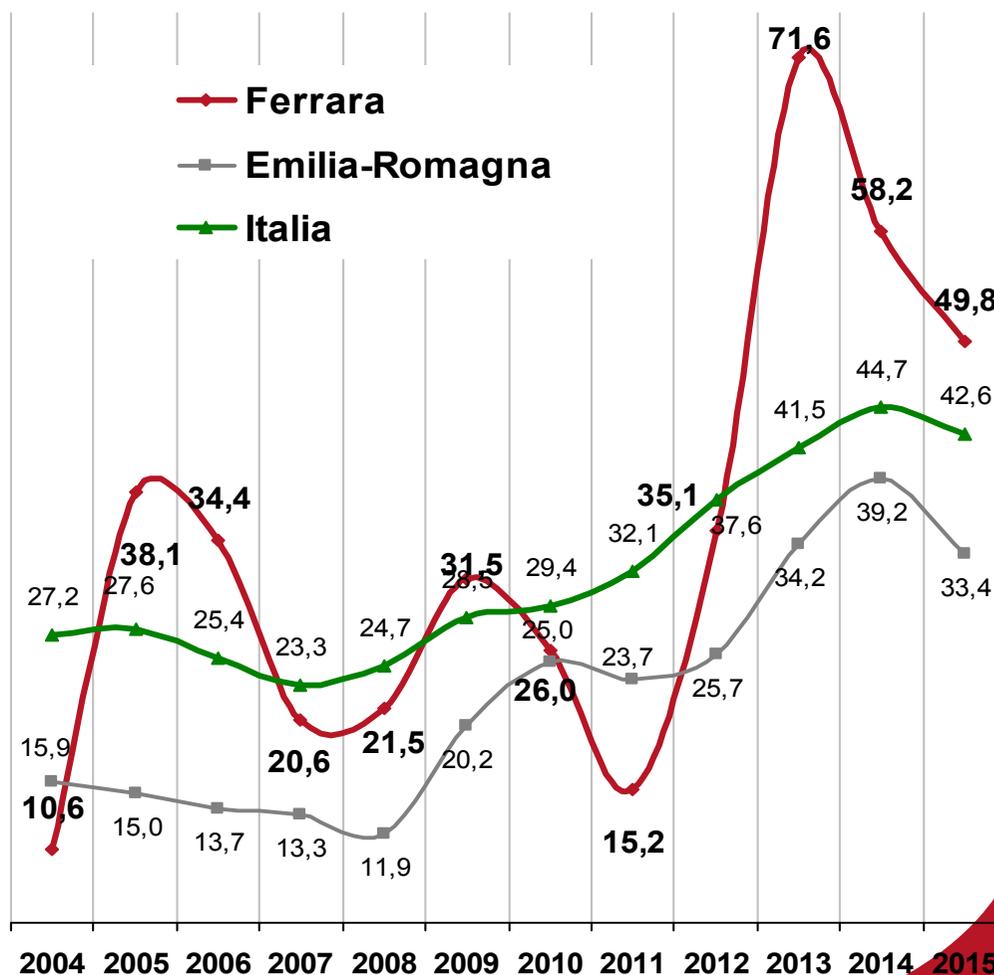


Disoccupazione giovanile femminile Anno 2015

Tasso di disoccupazione

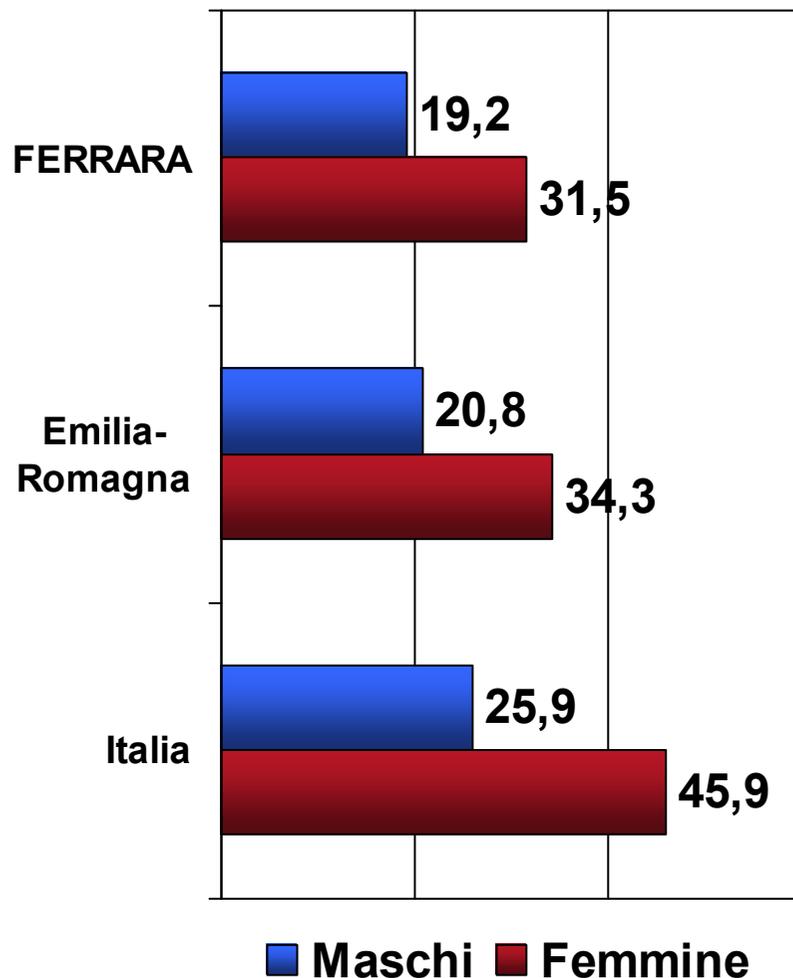


Trend temporale

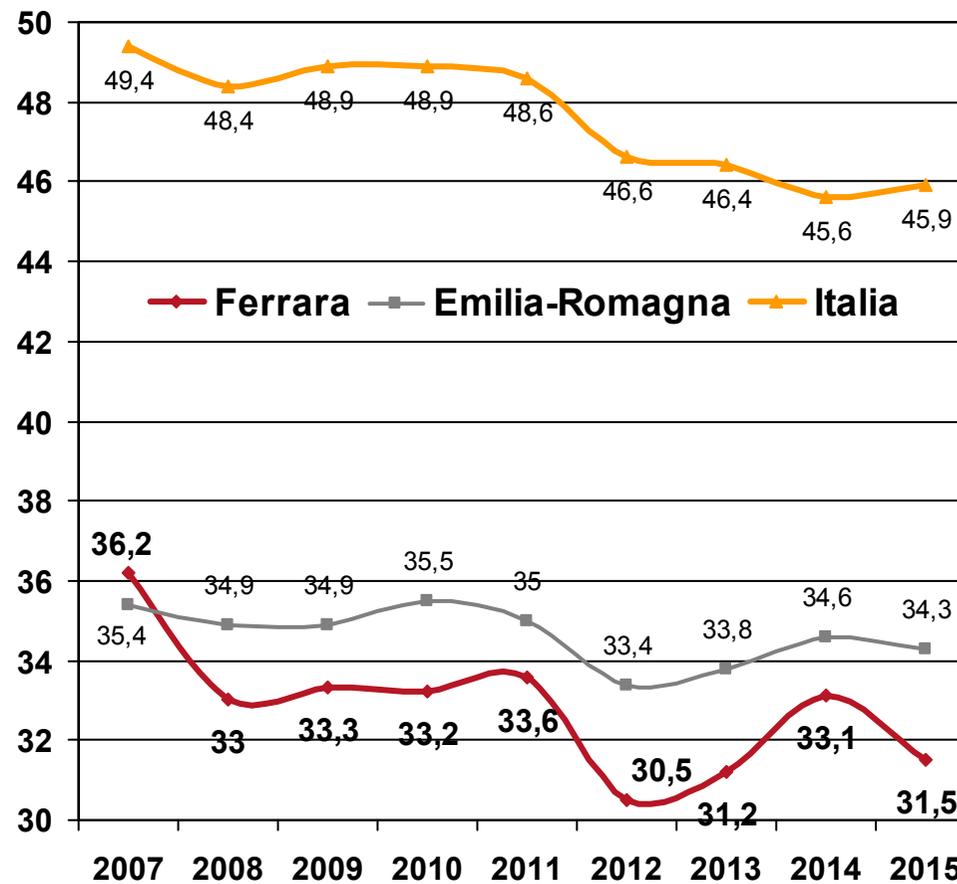


Inattività femminile Anno 2015

Tasso di inattività



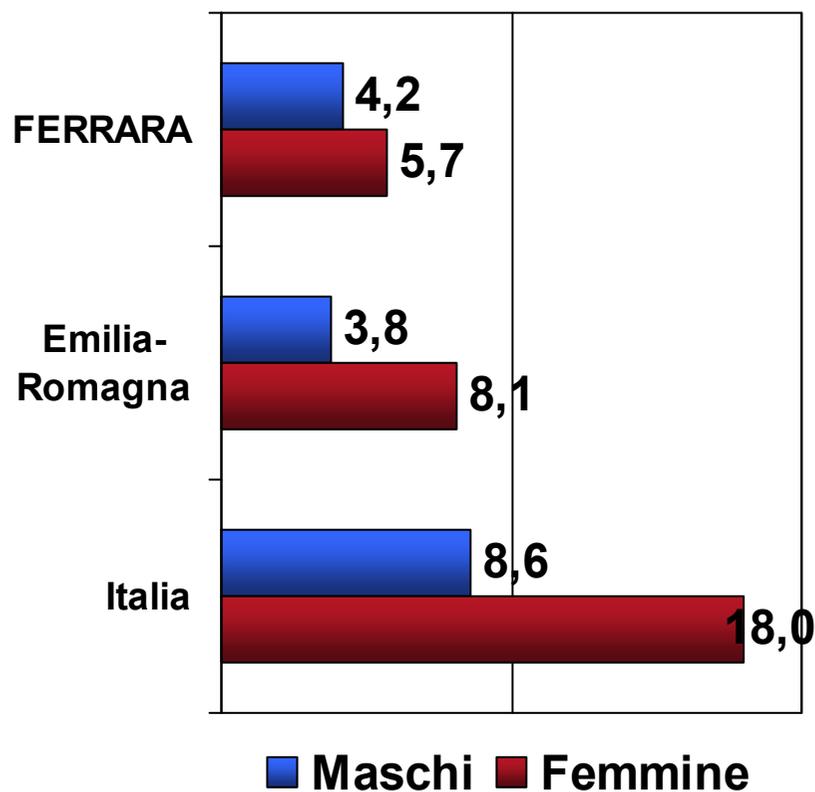
Trend temporale



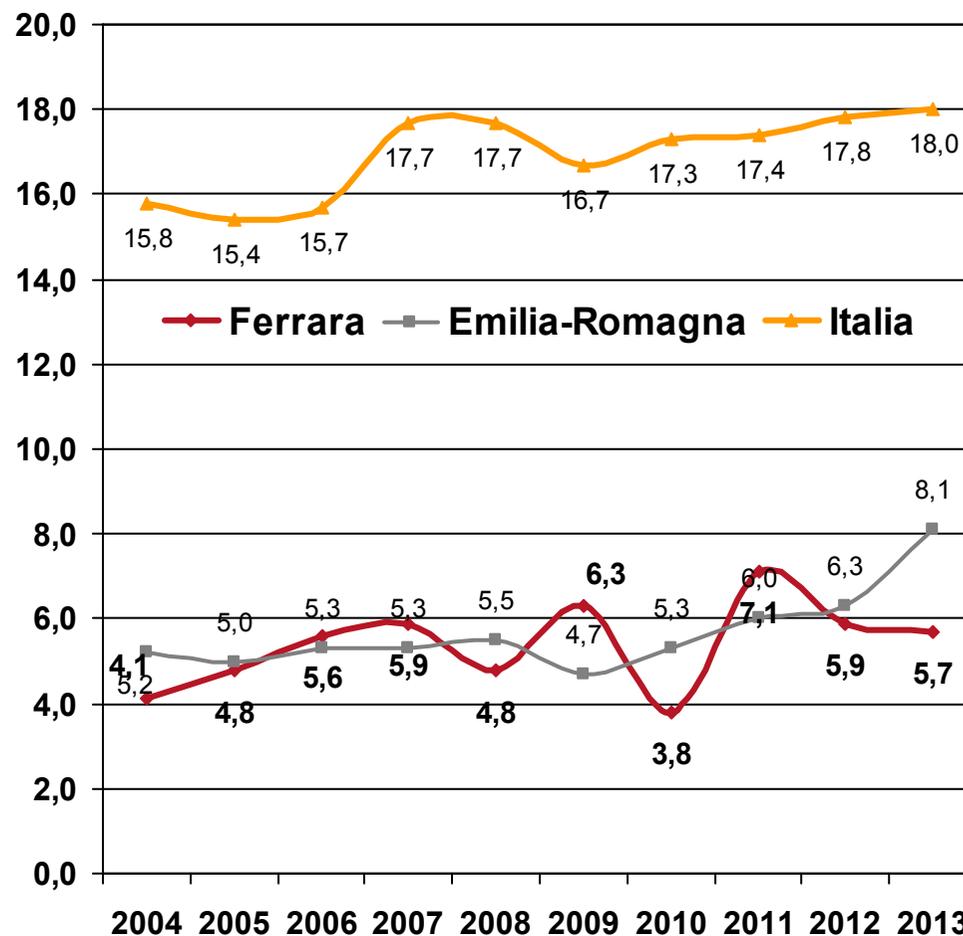
Forze lavoro potenziali femminili Anno 2013

Le forze lavoro potenziali sono gli inattivi più vicini al mercato del lavoro, vale a dire chi non ha cercato un lavoro nelle ultime quattro settimane, ma è disponibile a lavorare e chi invece cerca lavoro, ma non è subito disponibile a lavorare.

Percentuali di forze lavoro potenziali 15-74 anni sul totale forze lavoro 15-74 anni



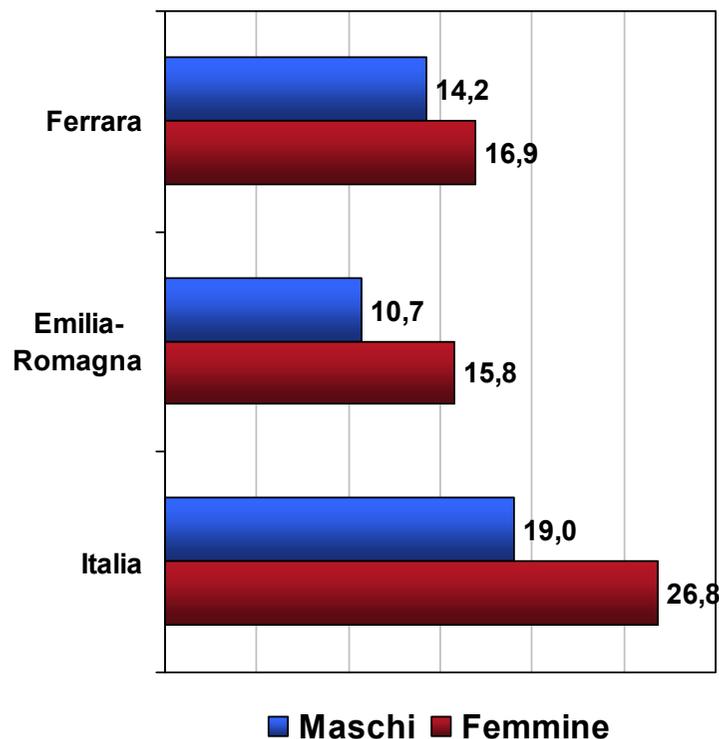
Trend temporale



Tasso di mancata partecipazione 15-74 anni

Percentuale di disoccupati di 15-74 anni + parte delle forze di lavoro potenziali di 15-74 anni (inattivi che non cercano lavoro nelle 4 settimane ma disponibili a lavorare) sul totale delle forze di lavoro 15-74 anni + parte delle forze di lavoro potenziali 15-74 anni (inattivi che non cercano lavoro nelle 4 settimane ma disponibili a lavorare).

valori percentuali



		2005	2010	2013	2014	2015
FERRARA	M	5,9	6,2	14,3	15,8	14,2
	F	11,6	13,6	21,7	19,5	16,9
Emilia-Romagna	M	4,0	6,5	10,4	10,8	10,7
	F	9,2	11,1	16,2	16,3	15,8
Italia	M	10,6	13,8	18,3	19,3	19,0
	F	21,6	22,5	26,0	27,3	26,8

Previsioni di assunzioni

Assunzioni non stagionali previste dalle imprese e segnalazioni del genere ritenuto più adatto allo svolgimento della professione, per settore di attività e classe dimensionale

Preferenze donne sul totale (%)

	2014	2015
INDUSTRIA		
Industrie dei metalli	--	0,0
Public utilities	6,4	--
Altre industrie	9,4	11,3
Costruzioni	--	--
SERVIZI		
Commercio	25,8	6,8
Turismo e ristorazione	19,0	14,1
Servizi operativi	16,6	19,0
Tempo libero e altri serv. alle persone	--	--
Studi professionali	100,0	--
Altri servizi	16,6	10,7

Il segno (--) indica un valore statisticamente non significativo

Preferenze donne sul totale (%)

	2012	2013	2014	2015
TOTALE	31,2	21,4	17,8	11,2
Industria	13,8	8,2	10,7	8,3
Servizi	36,4	28,9	20,8	12,2

Classe dimensionale Preferenze donne sul totale (%)

Classe dimensionale	2012	2013	2014	2015
1-9 dipendenti	41,0	36,7	32,7	15,5
10-49 dipendenti	13,5	20,4	17,1	18,5
>= 50 dipendenti	29,6	11,4	10,8	6,7

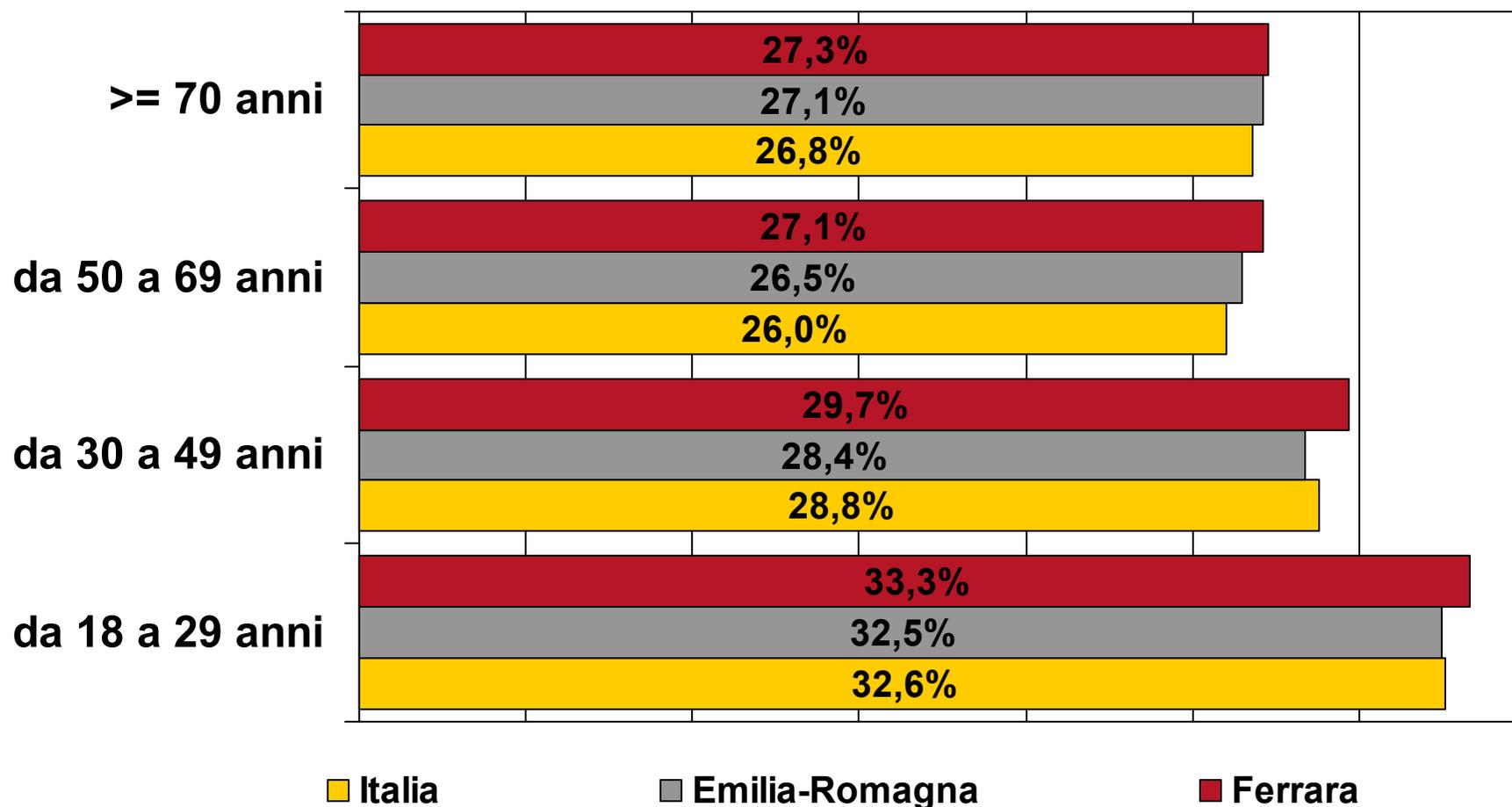
Senza preferenze di genere

	2012	2013	2014	2015
TOTALE	44,6	54,6	54,1	61,2
Industria	31,7	43,4	37,4	33,1
Servizi	48,5	61,7	61,2	70,9

La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

DONNE IMPRENDITRICI PER CLASSE DI ETÀ

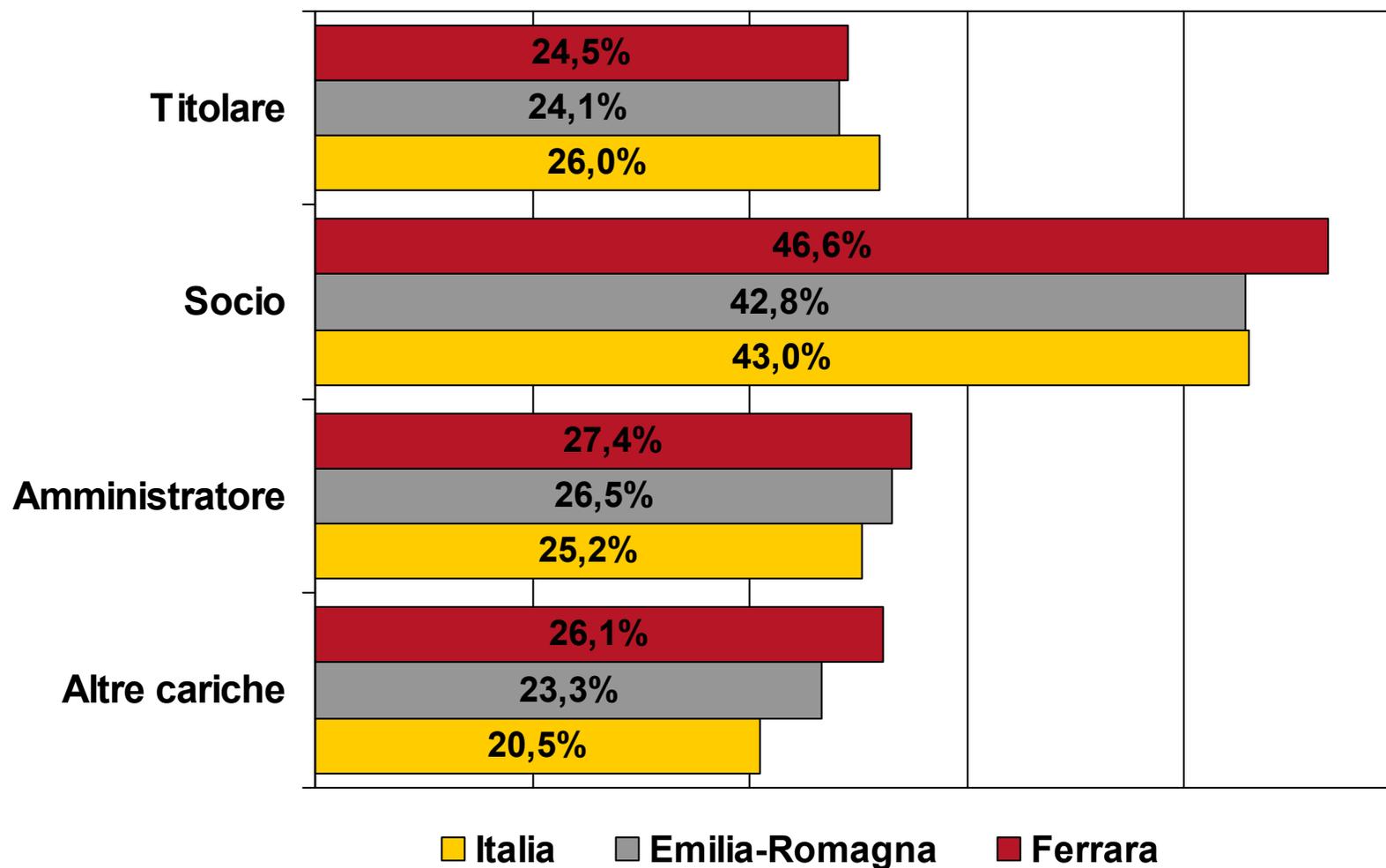
Rapporto tra il numero di donne con carica e il numero totale di cariche in imprese attive



La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

DONNE IMPRENDITRICI PER CARICA RICOPERTA

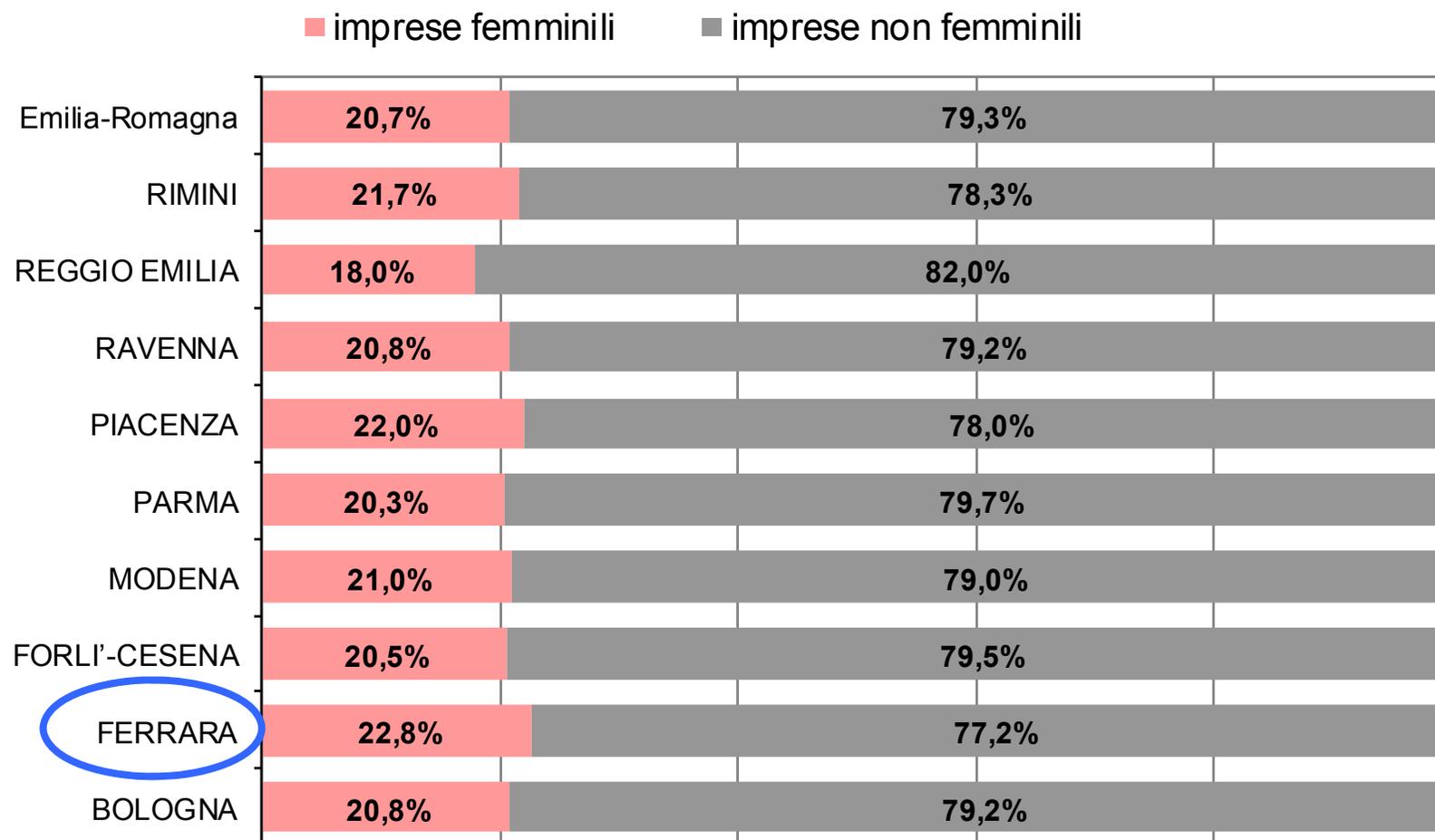
Rapporto tra il numero di donne per carica e il numero totale di cariche in imprese attive



LA STRUTTURA DELL'IMPREDITORIA FEMMINILE FERRARESE Il quadro regionale al 31 dicembre 2015

Province	Imprese attive femminili	Percentuale sul totale imprese	Percentuale sul totale regionale	% di imprese con esclusiva presenza femminile	Var. % rispetto all'anno precedente
BOLOGNA	17.727	20,8%	20,9%	80,3%	0,5%
FERRARA	7.446	22,8%	8,8%	83,2%	0,3%
FORLI'-CESENA	7.765	20,5%	9,1%	82,7%	0,0%
MODENA	13.914	21,0%	16,4%	80,5%	0,9%
PARMA	8.414	20,3%	9,9%	82,2%	0,7%
PIACENZA	5.943	22,0%	7,0%	86,4%	0,2%
RAVENNA	7.411	20,8%	8,7%	84,6%	-0,4%
REGGIO EMILIA	8.930	18,0%	10,5%	83,0%	0,8%
RIMINI	7.459	21,7%	8,8%	81,1%	0,2%
Emilia-Romagna	85.009	20,7%	100,0%	82,1%	0,4%

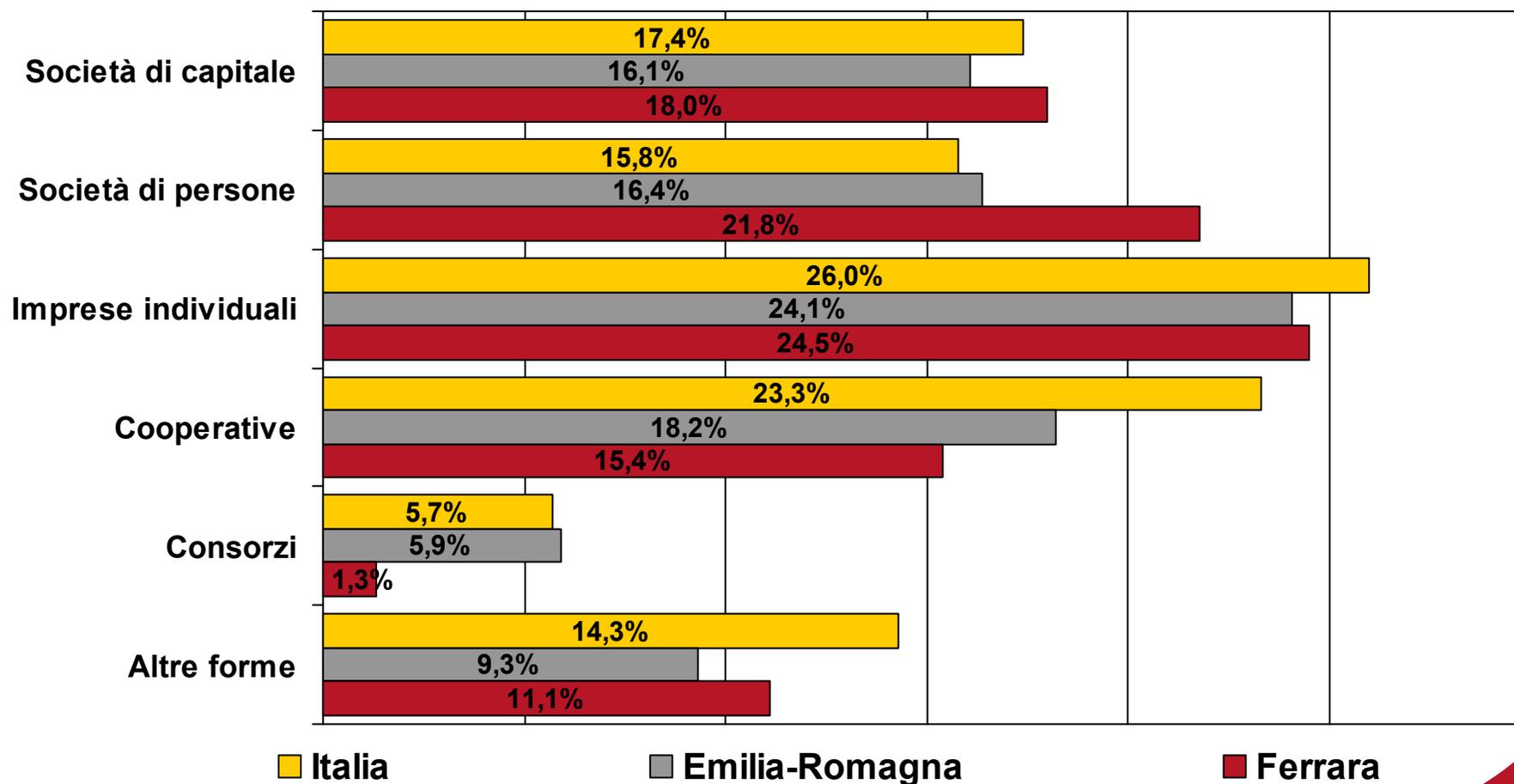
LA STRUTTURA DELL'IMPRENDITORIA FEMMINILE FERRARESE Rapporto tra imprese femminili e non



La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

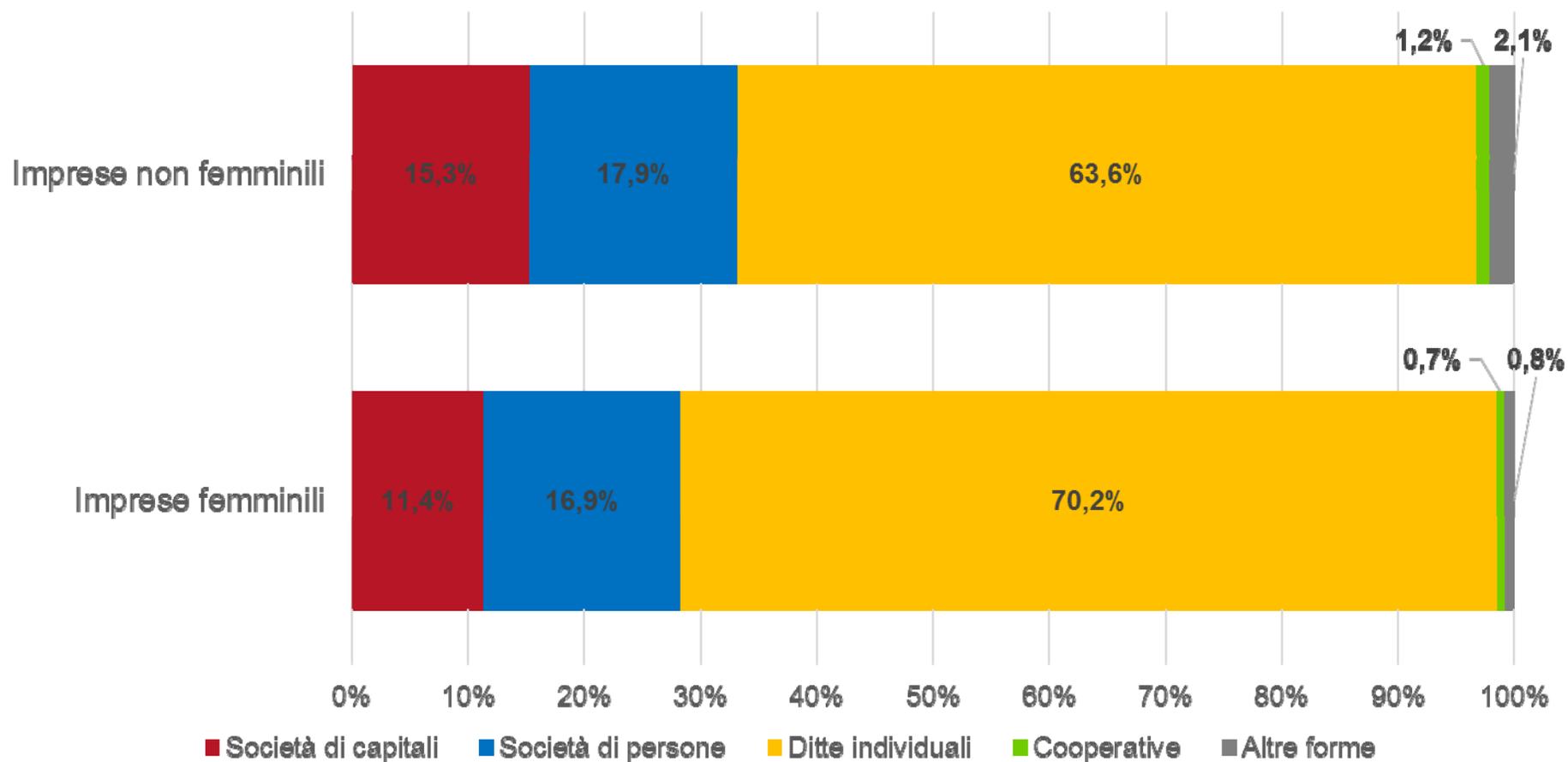
IMPRESE FEMMINILI PER FORMA GIURIDICA

Rapporto tra il numero di imprese femminili e il numero totale per forma giuridica attive



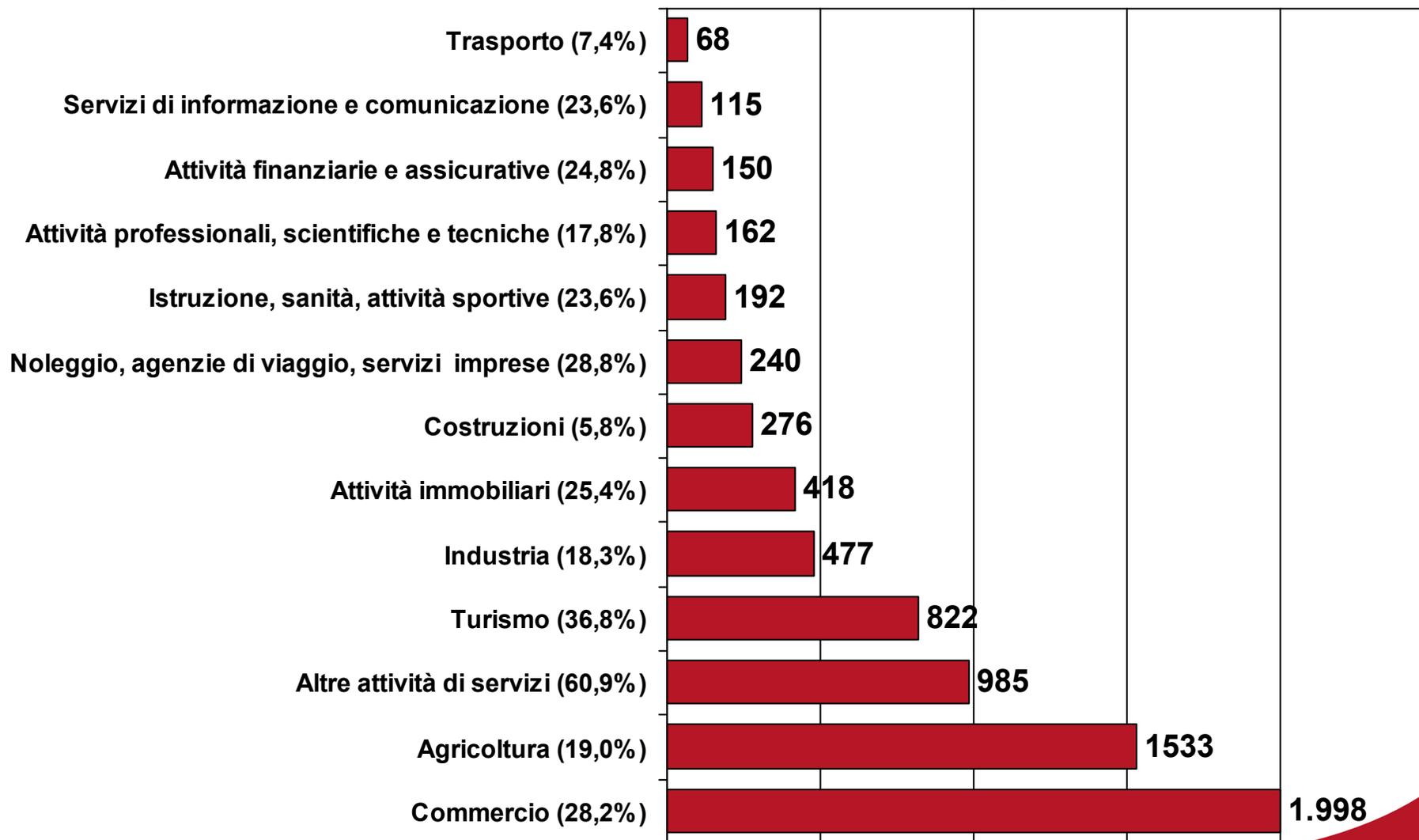
LA STRUTTURA DELL'IMPRENDITORIA FEMMINILE FERRARESE

La forma giuridica imprese attive

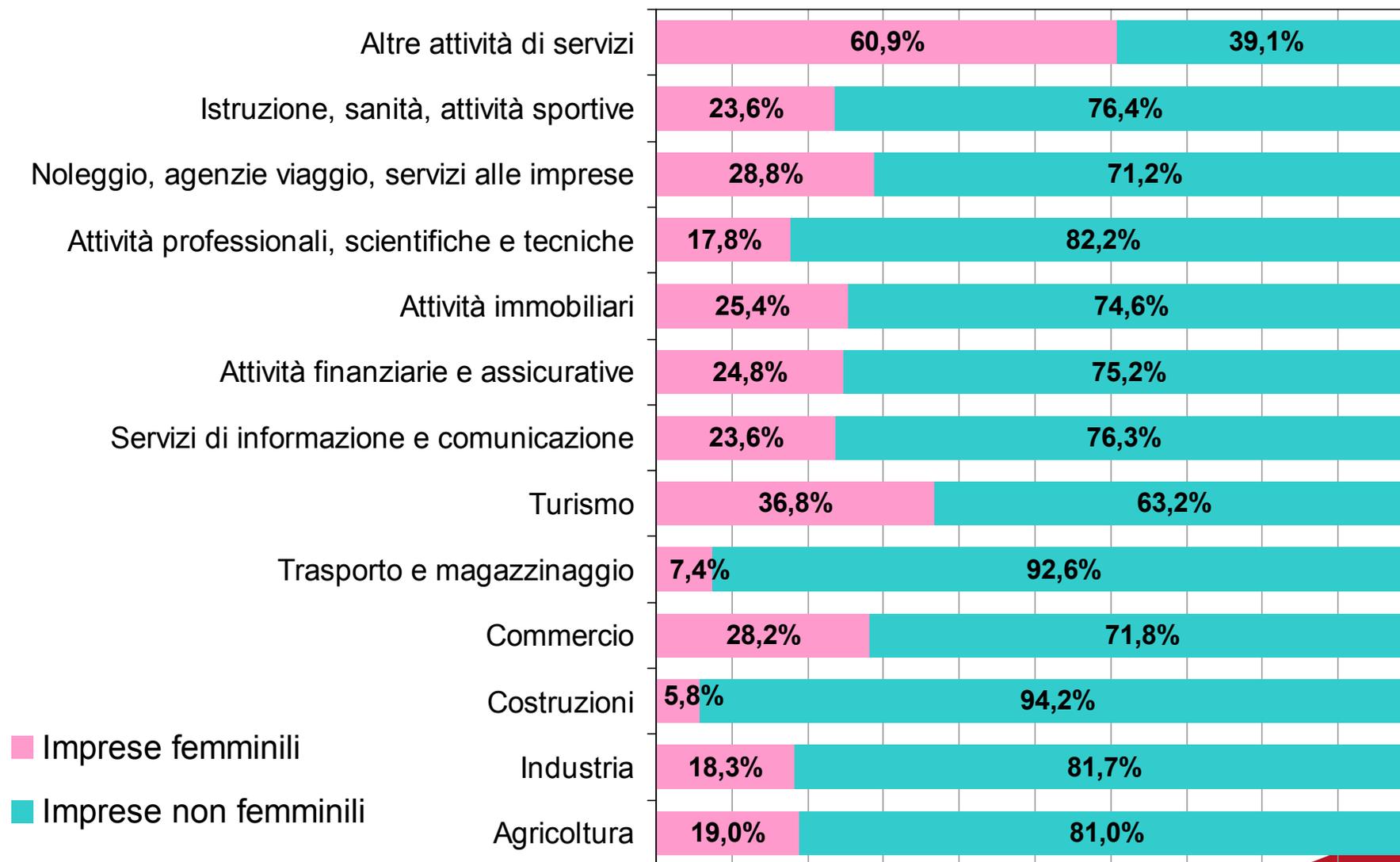


La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

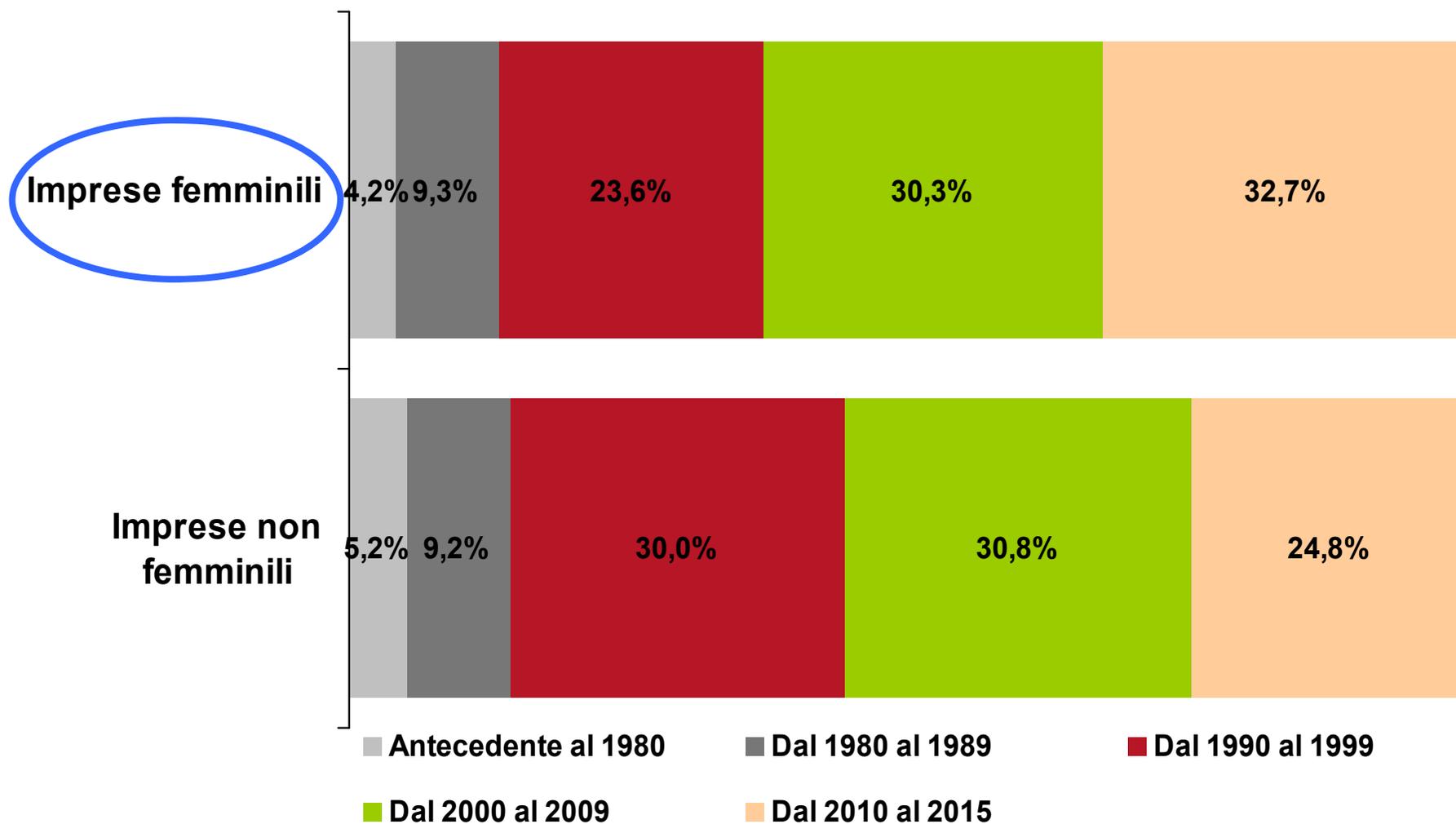
I SETTORI DI ATTIVITA' – Distribuzione per settore e percentuali di imprese femminili sul settore



LA STRUTTURA DELL'IMPRENDITORIA FEMMINILE FERRARESE Nei settori di attività economica



Distribuzione % delle imprese per anno di iscrizione classi di età



La struttura dell'imprenditoria femminile in provincia

COMUNI in ordine decrescente per PRESENZA IMPRESE FEMMINILI

Comuni in ordine decrescente	2014			2015			Var. % 2015-2014	
	Imprese attive	Imprese femminili	%	Imprese attive	Imprese femminili	%	Imprese attive	Imprese femminili
Ro	303	84	27,7%	301	80	26,6%	-0,7%	-4,8%
Copparo	1.505	389	25,8%	1.480	382	25,8%	-1,7%	-1,8%
Fiscaglia	821	211	25,7%	817	208	25,5%	-0,5%	-1,4%
Masi Torello	245	58	23,7%	245	61	24,9%	0,0%	5,2%
Jolanda di Savoia	281	70	24,9%	279	67	24,0%	-0,7%	-4,3%
Comacchio	2.811	684	24,3%	2.809	673	24,0%	-0,1%	-1,6%
Ferrara	11.486	2.699	23,5%	11.460	2.688	23,5%	-0,2%	-0,4%
...								
Vigarano Mainarda	591	118	20,0%	588	122	20,7%	-0,5%	3,4%
Tresigallo	355	82	23,1%	362	75	20,7%	2,0%	-8,5%
Mesola	883	170	19,3%	889	178	20,0%	0,7%	4,7%
Berra	481	96	20,0%	472	93	19,7%	-1,9%	-3,1%
Lagosanto	393	71	18,1%	386	75	19,4%	-1,8%	5,6%
Sant'Agostino	580	100	17,2%	569	99	17,4%	-1,9%	-1,0%
Goro	1.239	178	14,4%	1.236	193	15,6%	-0,2%	8,4%
TOTALE	32.938	7.425	22,5%	32.723	7.446	22,8%	-0,7%	0,3%

La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

COMUNI in ordine decrescente per VAR. % IMPRESE FEMMINILI

Comuni in ordine decrescente	2014			2015			Var. % 2015-2014	
	Imprese attive	Imprese femminili	%	Imprese attive	Imprese femminili	%	Imprese attive	Imprese femminili
Goro	1.239	178	14,4%	1.236	193	15,6%	-0,2%	8,4%
Mirabello	290	58	20,0%	285	62	21,8%	-1,7%	6,9%
Lagosanto	393	71	18,1%	386	75	19,4%	-1,8%	5,6%
Masi Torello	245	58	23,7%	245	61	24,9%	0,0%	5,2%
Mesola	883	170	19,3%	889	178	20,0%	0,7%	4,7%
Vigarano Mainarda	591	118	20,0%	588	122	20,7%	-0,5%	3,4%
Argenta	1.983	422	21,3%	1.936	433	22,4%	-2,4%	2,6%
...								
Fiscaglia	821	211	25,7%	817	208	25,5%	-0,5%	-1,4%
Comacchio	2.811	684	24,3%	2.809	673	24,0%	-0,1%	-1,6%
Copparo	1.505	389	25,8%	1.480	382	25,8%	-1,7%	-1,8%
Berra	481	96	20,0%	472	93	19,7%	-1,9%	-3,1%
Jolanda di Savoia	281	70	24,9%	279	67	24,0%	-0,7%	-4,3%
Ro	303	84	27,7%	301	80	26,6%	-0,7%	-4,8%
Tresigallo	355	82	23,1%	362	75	20,7%	2,0%	-8,5%
TOTALE	7.425	32.938	22,5%	32.723	7.446	22,8%	-0,7%	0,3%