

Relazione sulla Performance Anno 2017

Decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i.

*"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.....	8
2.1.1 QUADRO DI FONDO.....	8
2.1.2.....	9
<i>FERRARA E LE IMPRESE.....</i>	9
2.1.3 <i>FERRARA E IL LAVORO.....</i>	15
2.1.4 <i>FERRARA E I MERCATI ESTERI.....</i>	17
2.1.5 INDICATORI DI OUTCOME.....	19
2.2 L'AMMINISTRAZIONE.....	24
2.2.1 LE RISORSE UMANE.....	24
2.2.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	26
2.2.3 LE RISORSE ECONOMICHE.....	30
2.2.4 LE STRUTTURE TERRITORIALI (INFRASTRUTTURE E RISORSE TECNOLOGICHE).....	34
2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI IN SINTESI.....	37
2.3.1 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ.....	47
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	50
3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	50
3.2 OBIETTIVI STRATEGICI.....	50
3.3 OBIETTIVI OPERATIVI.....	56
3.3.1 RISULTATI IN MATERIA DI TRASPARENZA ED INTEGRITÀ.....	61
3.3.2 STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI.....	61
3.4 OBIETTIVI ORGANIZZATIVI.....	64
3.4.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PERSONALE E ESITI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	66
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	67
4.1 RELAZIONE CONTABILE.....	67
4.2 ANALISI INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI.....	70
4.3 ANALISI DEI COSTI DI PROCESSO.....	73
5. LA DIMENSIONE DI GENERE: PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO.....	73
6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ.....	74
6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	77

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 2017.

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.

Inoltre, 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 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.

La Camera di Commercio di Ferrara raffigura, quindi, in questo documento, le risultanze di performance conseguite nel 2017, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, di gruppo e individuali previsti nel Piano della Performance 2017-2019, per l'annualità 2017, dalla Giunta camerale con deliberazione n. 10 del 21 febbraio 2017, di ratifica della determinazione del Presidente n. 4 dell'1 febbraio 2017, 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 2017.

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 2017 è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 36 dell' 8 maggio 2018, quale parte integrante del Bilancio d'esercizio 2017.

Ferrara, 8 maggio 2018

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 2017.

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 2017;
- > in rendicontazione, in sede di redazione della presente Relazione sulla Performance 2017,

utilizzando come "fonte" i dati e le analisi dell'Osservatorio provinciale dell'Economia, che ha sede presso questa Camera di commercio.

Prima di passare all'analisi consuntiva del contesto esterno e del contesto interno, si ricordano le nove priorità strategiche individuate per il triennio 2017-2019 che inglobano tutte le funzioni della Camera di Commercio:

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

Come analiticamente riportato nel documento di programmazione "Piano della performance 2017-2019" annualità 2017, approvato con determinazione del Presidente n. 4 dell'1 febbraio 2017, ad ogni priorità sopra indicata sono stati affiancati obiettivi strategici che il Consiglio camerale, all'atto dell'insediamento (aprile 2014) ha individuato per l'arco dell'intero mandato. Annualmente sono stati declinati dalla Giunta camerale obiettivi operativi in grado di far conseguire nell'arco del triennio i risultati attesi. Tali obiettivi operativi sono assegnati, annualmente, per competenza al Segretario Generale, che ne assume la responsabilità di risultato.

E' assolutamente rilevante ricordare come l'anno 2017 sia stato sostanzialmente caratterizzato dall'emanazione del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.219 di riforma dell'intero sistema camerale e dai continui "stop and go" intervenuti successivamente all'emanazione del D.M. 8 agosto 2017.

Al di là degli intoppi di procedura, costituzionale e non solo, per l'attuazione della riforma, significativi e positivi segnali circa il ruolo strategico assegnato alle camere di commercio sono intervenuti con l'emanazione del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, che ha autorizzato l'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2017-2019, finalizzato al finanziamento dei progetti strategici per lo sviluppo della competitività e della crescita occupazionale e più precisamente:

- a) progetti a base nazionale, concordati da Unioncamere con il Ministero
 - P.I.D. - Punto impresa digitale;
 - Alternanza Scuola Lavoro;

- b) progetti a base regionale, coordinati da Unioncamere Emilia Romagna
 - Internazionalizzazione;
 - Turismo.

Tali progetti dovranno essere realizzati nel triennio 2017-2019. Per raggiungere gli obiettivi previsti dal Ministero per l'anno 2017, sono state canalizzate risorse, non specifiche, il più possibile trasversali ai vari ambiti di funzione della Camera di commercio, in considerazione del forte assorbimento di tempo lavorato, necessario soprattutto nella fase iniziale di formazione e progettazione delle attività.

Oltre a tale progettazione, questa Camera di commercio si è, come al solito, attivata per la realizzazione delle varie progettualità programmate in sede di redazione della relazione previsionale e programmatica 2017.

E' semplice comprendere che la realizzazione delle varie progettualità si è intervallata, anche a ritmi serrati, ai numerosi incontri che si sono resi necessari per intraprendere il cammino di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna.

Si è trattato, quindi, di un anno molto impegnativo sia dal punto di vista delle relazioni sia delle azioni che si è valutato di intraprendere per ottenere risultati e ricadute positivi nel sistema economico ferrarese.

Queste variabili hanno ovviamente influenzato in maniera sensibile la vita e l'attività dell'intero Ente.

Significativo, inoltre, il consueto, ma non scontato, riconoscimento degli enti locali: alcuni hanno cofinanziato bandi della Camera di commercio, riconoscendone l'efficacia dell'intervento sul territorio; altri hanno direttamente assegnato le risorse per la complessiva gestione del bando (dall'emanazione al pagamento del contributo) riconoscendone anche una capacità amministrativa.

Non c'è dubbio che, in tale quadro, la Camera di commercio di Ferrara si è trovata e si trovi tuttora di fronte ad una fase particolarmente delicata ed importante per il proprio futuro, continuando ad assicurare l'erogazione di servizi di qualità e a realizzare politiche efficaci, cogliendo le opportunità di innovazione e orientando i comportamenti dei diversi soggetti pubblici e privati.

Nell'ambito di tale prospettiva, il modo di lavorare delle persone, l'intreccio delle loro competenze, l'impiego della loro energia e la forza di saperla mobilitare e canalizzare hanno costituito e costituiscono gli elementi che possono fare la differenza tra una buona prestazione dell'organizzazione e una eccellente.

Le aree di intervento sulle quali più efficacemente si è espressa nel 2017 l'azione della Camera di Commercio in questo ruolo di coordinamento e punto di riferimento sono:

- **il monitoraggio delle principali grandezze economiche**, attraverso l'attività periodica dell'Osservatorio dell'Economia, che è divenuta, in una fase congiunturale di profonda incertezza, una delle funzioni più radicate, in quanto risulta determinante la capacità di acquisire con estrema tempestività strumenti in grado di fornire analisi puntuali sulle dinamiche in atto;
- **la promozione di progetti innovativi a supporto dei settori produttivi**, volti, altresì, ad accrescere l'attrattività del territorio per favorire nuovi insediamenti produttivi finalizzati,

anche, alla crescita occupazionale della provincia. Nell'ambito di tali attività si inseriscono, inoltre, la gestione del progetto regionale "Responsabilità sociale di impresa", realizzato con la Camera di commercio di Ravenna e i due Comuni capoluogo, la partecipazione attiva nel Comitato di progetti dell'Università di Ferrara, aventi ad oggetto, in via principale, quelli a carattere altamente innovativo e specialistico;

- **internazionalizzazione**, mediante il consolidamento delle attività intraprese negli esercizi precedenti, attraverso la realizzazione di progetti di sistema, consulenza diretta alle imprese, percorsi di affiancamento e di orientamento, seminari;
- **sostegno alle imprese per la candidatura di progetti a valere su fondi europei e P.O.R. Emilia-Romagna**, mediante il finanziamento di bandi;
- **sostegno degli investimenti in tecnologia per la sicurezza delle imprese**, mediante il finanziamento di bandi da parte di alcuni Comuni della provincia di Ferrara;
- **sostegno alle politiche territoriali sul turismo**, mediante la realizzazione di iniziative volte a promuovere e incentivare il flusso turistico sia nella città sia nell'intero territorio provinciale. A tal fine sono stati finanziati bandi per le imprese del settore e attivato progetti di promozione turistica del territorio, cofinanziati con il Comune di Comacchio. A ciò si aggiunge nel 2017 la realizzazione di quota parte del progetto triennale sul turismo, coordinato da Unione Regionale Emilia-Romagna e finanziato con l'incremento del diritto annuale che ha finanziato le campagne di promozione turistica di APT Emilia-Romagna e Destinazione Turistica Romagna per la parte del territorio ferrarese;
- **sostegno dei prodotti tipici**, mediante il sostegno delle sagre di prodotto;
- **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;
- **mediazione, 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;
- **Organismo per la composizione della crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio**, attraverso l'iscrizione nella sezione A del Registro istituito presso il Ministero della Giustizia ai sensi dell'art. 4 del D.M. 202 del 24/09/2014, al n. 69. L'attività entrata a regime nel 2017 ha visto la presentazione di n. 28 domande di cui circa il 40% già concluse con esiti positivi;
- **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);
- **legalità**, attraverso il co-finanziamento del progetto "Un mare di legalità" che vede come capofila la Prefettura di Ferrara e coinvolti le istituzioni pubbliche locali, con particolare riferimento ai Comuni di Ferrara e di Comacchio;
- **marchi e brevetti**, attraverso l'assistenza specialistica agli operatori e ai cittadini per il deposito delle domande di marchi, disegni o modelli, invenzioni e modelli di utilità. La Camera di Commercio di Ferrara è un Centro PIP - Patent Information Point (Centro di informazione brevettuale), pertanto, fornisce informazioni sul sistema della tutela della proprietà industriale, sui documenti di brevetto e di marchio;
- **ambiente**, attraverso la ricezione di tutte le comunicazioni in materia ambientale previste dalla normativa vigente (RAEE, MUD, SISTRI,...) , fornendo alle imprese assistenza e informazioni;

- **Registro imprese**, il presidio organizzativo ha garantito la registrazione delle pratiche telematiche (iscrizioni, trasformazioni, liquidazioni, cessazioni,...) entro i 5 giorni previsti dalla legislazione vigente;
- **AQI – Assistenza Qualificata alle Imprese**, istituito ai sensi degli articoli 24 e 25 del decreto legge 179/2012, convertito nella legge 17 dicembre 2012 n. 221 che fornisce alle start-up innovative particolari benefici tra i quali l'iscrizione in apposita sezione speciale del Registro delle Imprese senza il ricorso al notaio, ma avvalendosi dell'assistenza dell'ufficio camerale all'uopo istituito;
- **servizi innovativi**, attraverso il rilascio di dispositivi digitali quali la Carta Nazionale dei Servizi con dispositivo di firma digitale; dispositivi di firma digitale evoluti quale il Token USB; cronotachigrafi e carte tachigrafiche; contratti Telemaco per la consultazione del Registro delle imprese e rilascio SPID. A fianco dell'attività di rilascio, viene svolta anche una attività di informazione e formazione dell'utenza. L'Ente svolge altresì attività di informazione e formazione alle imprese in materia di fatturazione elettronica ed iscrizione al MEPA e Intercent Emilia-Romagna, mercati elettronici della pubblica amministrazione centrale e regionale;
- **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 2016); Riconoscimenti Viviani (ottobre 2016) e Riconoscenza Provinciale (dicembre 2016);
- **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.

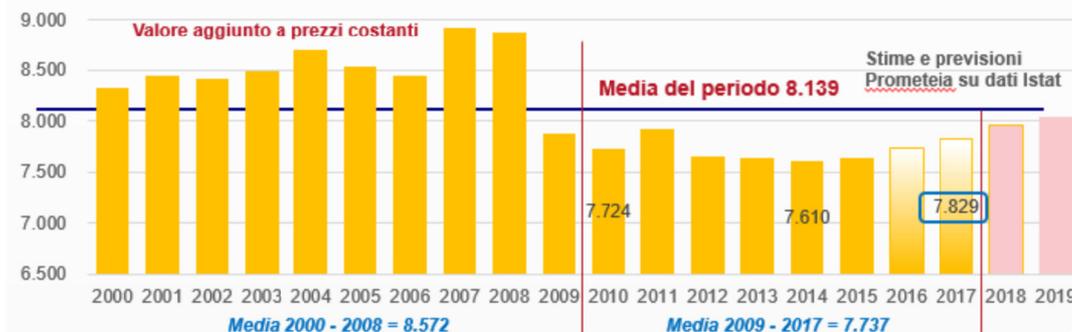
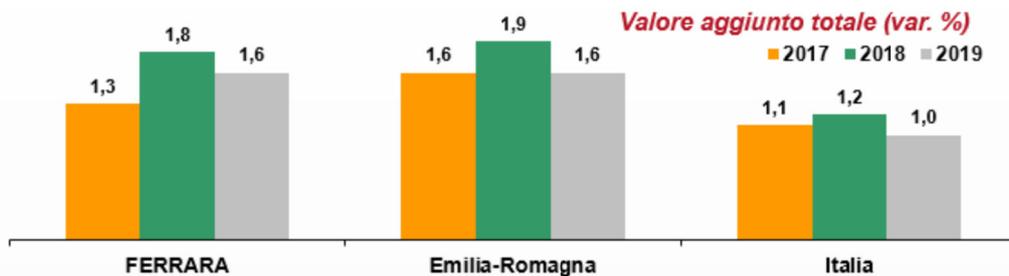
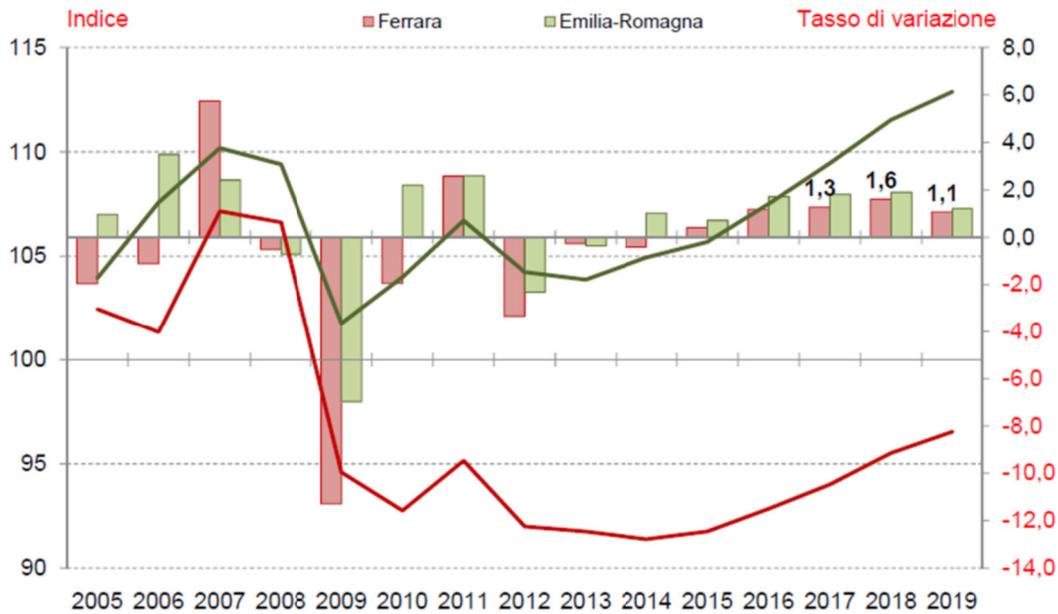
A queste attività vanno aggiunti i due nuovi servizi attivati nel corso degli ultimi mesi del 2017 relativi al "P.I.D. Punto d'Impresa Digitale" e all' "A.S.L. Alternanza Scuola-lavoro e orientamento alle professioni" finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale che hanno visto l'emanazione di due bandi:

- voucher digitali 4.0 per la digitalizzazione delle MPMI;
- a sostegno delle imprese per l'attivazione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro.

2.1 Il contesto esterno di riferimento

2.1.1 Quadro di fondo

Anche l'anno 2017 si è concluso con indicatori congiunturali positivi per le imprese manifatturiere, migliori per le imprese di maggiori dimensioni e per quelle che raggiungono i mercati stranieri. Per il settimo trimestre consecutivo, l'andamento della produzione è in aumento. Dopo la chiusura dell'anno con un valore aggiunto stimato da Prometeia in crescita dell'1,3%, le previsioni per il 2018 in corso migliorano, raggiungendo la performance dell'Italia. Anche nel corso del 2017 è stato recuperato qualche punto, con un valore aggiunto che supera i 7,8 miliardi di euro, ma che rimane ancora ben lontano dai livelli precedenti alla crisi, quando si sono sfiorati i nove miliardi.



2.1.2

Ferrara e le imprese

Dall'analisi della formazione del **valore aggiunto per settori**, si rileva come la ripresa si sia diffusa in molti settori, trainata dalla nuova accelerazione dell'espansione del settore industriale, mentre si conferma più moderata la crescita nel settore dei servizi.

Fatica invece ad uscire dalla fase di recessione, il comparto delle **costruzioni** che ancora, dopo dieci anni, rileva contrazioni nel valore aggiunto prodotto. Solo nel 2019 dovrebbe registrare un primo incremento (+1,1%), quando invece a livello regionale l'inversione di tendenza è stata rilevata già nel corso del 2017. Al termine del 2018 l'indice del valore aggiunto delle costruzioni ferrarese risulterà ampiamente inferiore al livello del precedente massimo toccato nel 2007 (-51,5%).

Per l'**industria manifatturiera** il 2017 è stato un anno di nuova accelerazione della tendenza positiva. Prometeia stima che l'aumento del valore aggiunto settoriale sia salito al 2,2%. Nel corso del 2018, troverà conferma il trend e il ruolo dell'industria come settore trainante dell'economia

ferrarese, con una sensibile accelerazione della crescita che dovrebbe attestarsi al 3,2%. Infine, il *variegato settore dei servizi*, nel 2017 ha messo a segno un incremento dell'1,4% del valore aggiunto, rafforzando l'andamento dell'anno precedente. La ripresa si confermerà nel corso del 2018, nonostante un lieve rallentamento, con un nuovo aumento del valore aggiunto prodotto dell'1,2%.

Rispetto all'andamento regionale, se la fine della fase di recessione per le costruzioni sembra in ritardo, l'avvio di una ripresa del *settore industriale* appare solo lievemente meno intensa di quanto si rileva per l'intera Emilia-Romagna, così come proseguirà la crescita nel settore dei *servizi*.

IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE

	Industria		Costruzioni		Servizi		Totale	
	2016	2017	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Ferrara	2,2	3,2	-3,4	-0,2	1,4	1,2	1,3	1,6
Emilia-Romagna	2,3	3,3	1,2	1,7	1,7	1,4	1,8	1,9
Italia	2,2	3,1	0,9	1,4	1,5	1,2	1,6	1,6

I risultati della **rilevazione sulla congiuntura del settore manifatturiero**, indagine svolta dal sistema delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna presso le imprese fino a 500 addetti, confermano il trend di crescita.

Sempre migliori risultano i dati riferiti alle imprese con più di 10 dipendenti, mentre rimangono negative le variazioni tendenziali, seppur per pochi decimali, degli indicatori riferiti alle imprese di minor dimensione, fatta eccezione per il fatturato estero.

La media delle variazioni trimestrali della *produzione* riferita all'anno 2017 torna positiva, con andamenti molto diversificati tra i settori.

Coerentemente ai dati Istat, il *fatturato estero* registra aumenti diffusi, che hanno coinvolto anche le imprese di minori dimensioni e il limitato numero di imprese artigiane esportatrici.

CONGIUNTURA Settore manifatturiero (Variazioni rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente)

	4° trimestre 2017				Media anno 2017			
	Totale	Totale	1-9 addetti	>10 addetti	Artigianato	1-9 addetti	>10 addetti	Artigianato
Produzione	1,7%	1,8%	-0,7%	2,5%	0,8%	-0,8%	2,3%	0,6%
Fatturato	3,2%	2,2%	-0,7%	2,9%	0,8%	-0,1%	4,1%	1,4%
Ordinativi	2,0%	2,1%	-0,3%	2,7%	0,8%	-0,3%	2,6%	0,3%
Fatt. Estero	5,9%	4,3%	3,8%	4,2%	4,4%	7,0%	5,8%	4,5%

L'**artigianato manifatturiero** cresce meno dell'intero settore, con un andamento, però, particolarmente positivo per le imprese che esportano. Tutti gli indicatori crescono, ma a livelli inferiori di quanto succede in regione, fatta eccezione per quelli riferiti al mercato estero: aumenta del +4,5% il fatturato registrato dalle imprese artigiane che vendono all'estero (contro il +0,6% della regione), così come maggiore è la variazione degli ordini esteri (+3,2%, contro il +1,1% della regione).

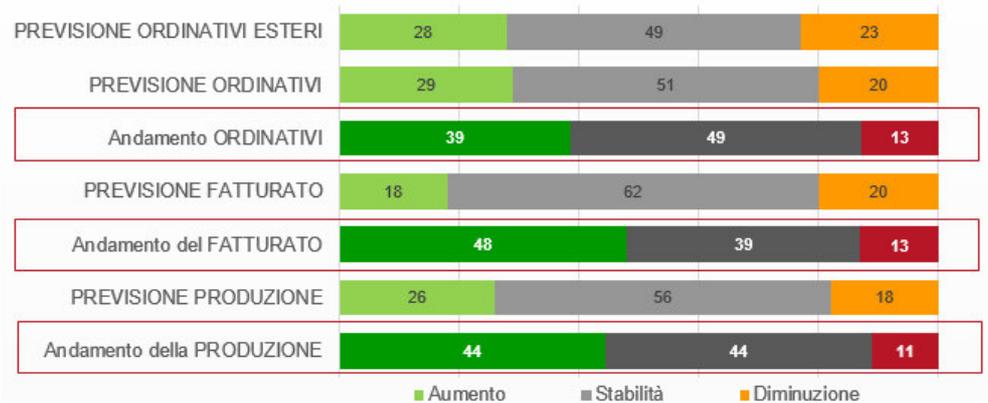
Dal punto di vista della consistenza, le imprese artigiane sentono il peso della crisi, con una riduzione nel numero relativamente più rilevante rispetto al complesso delle imprese attive al registro delle imprese. In 10 anni sono calate di oltre 1.600 unità, corrispondenti ad un -15,8%, contro la riduzione comunque forte della totalità delle imprese attive del -8,4%. La riduzione registrata nel 2017 è stata di 117 unità, quindi in leggero ridimensionamento rispetto alla media dell'ultimo decennio (165), ma sempre più pesante al confronto con la totalità delle imprese (-1,3% contro il -1,1%).

La forma giuridica prevalente è ancora la impresa individuale, rappresentando più dei tre quarti dello stock, e la percentuale cresce se si considerano solo le nuove iscrizioni: 8 nuove imprese su 10 la preferiscono ancora.

Tra le 8.767 imprese artigiane attive al 31 dicembre 2017, 693 possono essere definite giovanili, vale a dire l'8%. Ma per le nuove iscrizioni le percentuali migliorano. Il tentativo di tenuta del settore sembra provenire proprio dai giovani: una nuova impresa su quattro nel 2017 è under 35. Dalla maggior presenza di giovani tra le nuove iscrizioni, potrebbe arrivare un indirizzo di apertura

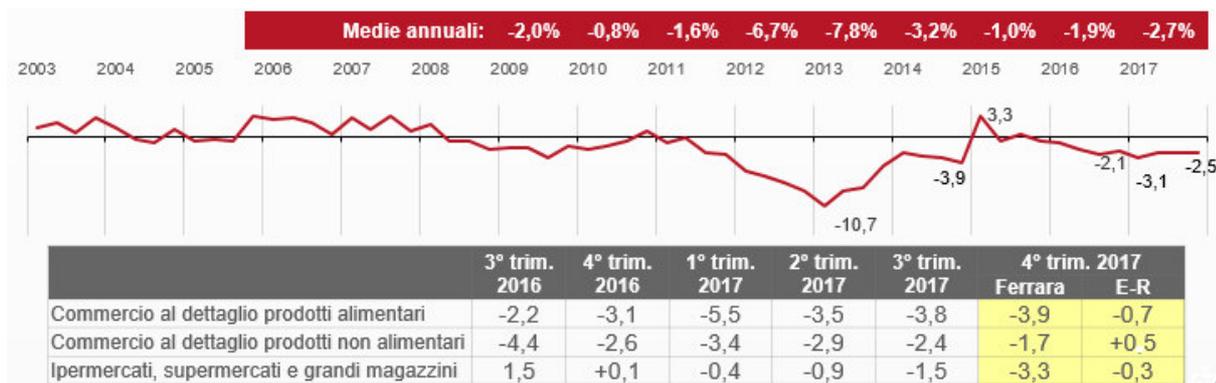
al nuovo, che spesso vuol dire tecnologia. Tra le attività più scelte dai giovani che hanno aperto una ditta artigiana nel 2017 a Ferrara, ancora l'edilizia, che potrebbe sottintendere anche ad attività con impianti innovativi, ma anche i più classici: pizzerie con asporto, cura alla persona, sartorie, taxi, giardinieri.

Andamento congiunturale del 4° trimestre 2017 rispetto al trimestre precedente e previsioni per il trimestre successivo



Nessun segnale di ripresa invece per il **commercio** che conferma il trend negativo degli scorsi trimestri, trascinato dai comparti al dettaglio. Più consistente la riduzione delle vendite per il comparto dei prodotti alimentari (-3,9%), con un peggioramento nella riduzione delle vendite nella grande distribuzione, trend riscontrato già all'inizio del 2017 e confermato per tutto l'anno, ma che ora tende ad eguagliare per entità quello dei prodotti alimentari.

La crisi impatta anche sulla numerosità. Nel corso del 2017 è il settore che ha registrato la riduzione più consistente nel numero di imprese attive. A fronte di una lieve diminuzione delle chiusure, calano soprattutto le aperture (-21,3% rispetto all'anno precedente), con saldi sempre negativi, in peggioramento, in tutti i comparti. La quota di imprese del settore sul totale delle imprese attive si riduce di qualche decimale, rappresentando ora il 21,4% del totale.



Alla fine dell'anno i risultati del **turismo** hanno confermato il buon andamento dei mesi precedenti. Nel complesso della provincia gli arrivi sono cresciuti (+7,5%), con un aumento sia del turismo nazionale sia di quello straniero. Per quanto riguarda le presenze (numero di pernottamenti) i dati diffusi dalla regione evidenziano aumenti relativi più consistenti (+15,6%), che comportano una permanenza media maggiore, in particolare per quanto riguarda il turismo italiano e la costa. Il numero di notti per turista rimane invece stabile per le strutture alberghiere e il comune capoluogo.

I dati riferiti ai Lidi comacchiesi registrano le variazioni più consistenti negli arrivi, e ancor di più nelle presenze sia di italiani che di stranieri, grazie anche ad un'estate calda che ha permesso una delle stagioni più positive degli ultimi anni.

In città, prosegue il buon andamento, con incrementi soprattutto nei pernottamenti di italiani e negli arrivi del turismo straniero.

Risultano in crescita anche i dati riferiti al comune di Cento, dove si registra un calo solo dei pernottamenti degli stranieri (-12,1%).

Migliorano inoltre i dati riferiti ai soli esercizi alberghieri in tutti gli ambiti territoriali presi in considerazione, ad eccezione per il numero di arrivi nei comuni più piccoli della provincia, dove calano i turisti stranieri.

Per quanto riguarda le provenienze dei turisti si segnala la Lombardia come prima regione per la città e per gli altri comuni più piccoli, mentre l'Emilia-Romagna lo è per i Lidi di Comacchio. Sul fronte dei paesi stranieri la Germania è lo stato da cui provengono più turisti sulla costa, dove il numero di pernottamenti di tedeschi è superiore a quello dei lombardi, e la Cina è la provenienza più diffusa per la città, pur registrando una lieve contrazione rispetto lo scorso anno. Gli incrementi più rilevanti dei pernottamenti a Ferrara città, si registrano per i turisti turchi, indiani e polacchi.

Arrivi e presenze ANNO 2017

	ITALIANI		STRANIERI		IN COMPLESSO		di cui: ESERCIZI ALBERGHIERI	
	Turisti	Pernottamenti	Turisti	Pernottamenti	Turisti	Pernottamenti	Turisti	Pernottamenti
PROVINCIA								
2017	412.620	1.877.905	200.542	1.142.146	613.162	3.020.051	293.791	688.389
VAR. % 2017/2016	6,2%	19,0%	10,2%	10,3%	7,5%	15,6%	7,2%	9,0%
LIDI DI COMACCHIO								
2017	204.436	1.461.671	109.023	971.562	313.459	2.433.233	70.326	279.216
VAR. % 2017/2016	7,9%	22,4%	11,6%	12,3%	9,1%	18,2%	9,3%	9,5%
COMUNE CAPOLUOGO								
2017	163.281	311.668	82.611	144.054	245.892	455.722	190.704	334.344
VAR. % 2017/2016	4,8%	10,1%	9,5%	1,2%	6,4%	7,1%	7,1%	8,9%
CENTO								
2017	12.366	32.231	4.149	8.976	16.515	41.207	12.910	26.468
VAR. % 2017/2016	12,6%	11,1%	8,4%	-12,1%	11,5%	5,1%	12,9%	8,1%
ALTRI COMUNI								
2017	32.537	72.335	4.759	17.554	37.296	89.889	19.851	48.361
VAR. % 2017/2016	0,7%	0,7%	-3,4%	-2,9%	0,1%	0,0%	-1,5%	6,7%

I dati di **demografia delle imprese** rilevano più unità locali, più società di capitale, meno imprese individuali nel commercio, in agricoltura e nelle costruzioni. Nel corso del 2017 le imprese ferraresi, riducendo ancora il numero di iscrizioni e accelerando il ritmo in diminuzione delle chiusure, hanno raggiunto quota 35.530 unità. Questo a causa delle 1.827 nuove imprese che purtroppo non riescono a compensare le 2.107 cessazioni producendo così un saldo negativo di 280 imprese, più contenuto rispetto all'anno precedente (-324). A fronte di una diminuzione delle sedi, a Ferrara crescono le localizzazioni, anche di imprese con sede al di fuori della provincia.

Se il bilancio del 2017 è meno negativo dell'anno precedente, lo si deve anche alle imprese di giovani e stranieri, i cui saldi continuano ad essere positivi. Sempre in crescita le società di capitali, in tutti i settori delle attività economiche, mentre si riduce il numero delle altre forme giuridiche; se in termini assoluti le imprese individuali registrano il calo più consistente, in termini relativi le società di persone rilevano la contrazione percentuale più grave.

Dal punto di vista dei settori, la più ampia riduzione si ha nel commercio (-138), con un peggioramento rispetto al 2016. Segnali positivi solo dai settori dei servizi.

	2017		
	SEDI REGistrate	U.L. REGistrate	TOTALE
Imprese REGistrate ALL'1 GENNAIO 2017	35.906	7.417	43.323
ISCRITTE NEL 2017	1.827		
CESSATE NEL 2017 (n.90 cancellate d'ufficio)	2.197		
Imprese REGistrate AL 31 DICEMBRE 2017	35.530	7.486	43.016

Movimentazione Serie storica, dati annuali

	Iscrizioni	Cessazioni(*)	Saldo
2006	2.550	2.451	+99
2007	2.626	2.708	-82
2008	2.444	2.602	-158
2009	2.280	2.555	-275
2010	2.532	2.277	+255
2011	2.218	2.434	-216
2012	2.237	2.248	-11
2013	2.083	2.472	-389
2014	2.002	2.173	-171
2015	2.013	2.146	-133
2016	1.900	2.224	-324
2017	1.827	2.107	-280

UNITÀ LOCALI per tipo di localizzazione

	2016	2017	Var. 2017/16	Var. % 2017/16
Sede	35.906	35.530	-376	-1,0%
U.L. con sede in prov.	4.195	4.287	92	2,2%
U.L. con sede in regione	1.164	1.177	13	1,1%
U.L. con sede nel N-E	767	775	8	1,0%
U.L. con sede in Italia	1.257	1.209	-48	-3,8%
U.L. con sede all'estero	34	38	4	11,8%
TOTALE	43.323	43.016	-307	-0,7%

Suddivisione delle sedi per tipologia di governance

		Valore assoluto	Valori % sul totale	Variazioni % rispetto al 2016
Imprese REGISTRATE al 31.12.2017 (solo sedi)	Femminili	8.118	22,8%	-1,6%
	Giovanili	2.730	7,7%	-4,9%
	Straniere	3.047	8,6%	+2,9%
	Sul TOTALE di	35.530	100%	-1,0%

Tassi di sopravvivenza

Per quanto riguarda il tasso di sopravvivenza, solo la quota del 68,6% delle imprese iscritte nel 2014 è risultata ancora attiva dopo tre anni. Con **tre anni** di vita, nel 2016 il tasso di sopravvivenza è stato più basso (67,3%). L'indicatore risulta in via di miglioramento e superiore anche a quanto rilevato negli anni precedenti (ad esempio nel 2013 pari a 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.

A differenza di quanto accaduto lo scorso anno, nel corso del 2017 il tasso di sopravvivenza ad **un anno** si è invece leggermente abbassato, a causa del peggioramento registrato in alcuni settori come l'agricoltura, l'industria, il commercio e la logistica. Migliora l'indicatore per il turismo.

Start up innovative

	Valore assoluto	START UP per 1000 imprese registrate
Bologna	276	3,3
Ferrara	34	1,1
Forlì-Cesena	59	1,6
Modena	155	2,4
Parma	60	1,5
Piacenza	36	1,4
Ravenna	55	1,6
Reggio Emilia	88	1,8
Rimini	102	3,0
EMILIA-ROMAGNA	865	2,1
TOTALE	8.581	1,7

Circa i tre quarti delle start up registrate a Ferrara sono attività di servizi (22 su 34) e nel complesso hanno tutte dichiarato un capitale inferiore a 100 mila euro.

La quota di start up ferraresi ad alto valore tecnologico in ambito energetico risulta però più elevata (29,4%) rispetto agli ambiti territoriali di confronto (Regione Emilia-Romagna 15,5%).

Poco meno di un terzo sono sorte nel 2017.

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

Il 2017 è stato caratterizzato dall'entrata in vigore del D.lgs.219/2016, di riforma del sistema camerale, e dai continui "stop and go" subiti dai processi di accorpamento tra camere di commercio, intervenuti successivamente all'emanazione del D.M. 8 agosto 2017.

Al di là di tali intoppi procedurali, significativo e importante segnale per il ruolo del sistema camerale, è arrivato con il D.M. 22 maggio 2017 di autorizzazione ad incrementare del 20% il diritto annuale per il triennio 2017-2019 finalizzato al finanziamento dei progetti:

- Punto impresa digitale;
- alternanza scuola-lavoro;
- turismo;
- internazionalizzazione.

Gli Organi camerali hanno visto in tale autorizzazione un preciso segnale del Ministero a focalizzare gli interventi su queste quattro priorità. Pertanto, questo Ente ha canalizzato verso tali progetti non solo risorse economiche ma anche importanti risorse umane, con investimento in formazione e tempo/uomo.

Da qui il ripensamento su taluni interventi, tenuto conto anche dei numerosi incontri che si sono intervallati durante tutto l'anno 2017, resi necessari per intraprendere il cammino di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna.

In particolare nel 2017, come da programmazione, è stata intensificata e resa più specifica l'attività finalizzata alla informazione economica, concentrandosi in particolare su focus specifici sull'economia ferrarese, rappresentati mediante l'intensificazione dell'uso degli infogrammi interattivi e l'adozione di un nuovo strumento grafico (infografici) che consente la creazione di documenti ancora di più facile lettura.

La scelta di integrare gli strumenti e le rilevazioni è stata dettata da esigenze conoscitive dei principali interlocutori camerali (Associazioni di categoria, imprese,..) , suggerita nell'ambito delle riunioni svolte al "tavolo dell'imprenditoria ferrarese" e finalizzata a sviluppare la conoscenza dei fenomeni economico-statistici del territorio ferrarese, per la stesura del "Patto per Ferrara" e del "Patto per il lavoro per Ferrara", sottoscritto da tutte le istituzioni pubbliche e non ferraresi e presentato alla Regione Emilia-Romagna per il sostegno politico ed economico.

L'attività della Camera di Commercio di Ferrara si è quindi concentrata:

a) nel consolidare proficue relazioni con gli enti locali del territorio, con lo scopo precipuo di individuare linee di intervento comune, da cofinanziare, ed in grado di rispondere ampiamente alle emergenze congiunturali. Gli incontri, avviati nel 2017, si sono conclusi nei primi mesi del 2018 con la condivisione di un bando multidimensionale al cui finanziamento concorrono tutti i Comuni della provincia di Ferrara, oltre a questa Camera di commercio, alla quale, tra l'altro, è stato riconosciuto il ruolo di gestore del bando stesso;

b) nel realizzare attività ad elevato impatto nei vari ambiti economici, ma a costi assolutamente irrisori.

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 a sostegno dello sviluppo di impresa, in particolare con il Comune di Comacchio, mediante l'emanazione di bandi.

Si è continuato, con il sostegno, consulenziale ed economico, alle imprese per la partecipazione ai bandi POR della Regione Emilia-Romagna.

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.

Un altro tema trattato e ritenuto prioritario per la coesione sociale è stato quello della RSI, responsabilità sociale d'impresa, con lo scopo precipuo di sollecitare il sistema produttivo ad attivare processi di innovazione capaci di integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani, le

sollecitazioni dei consumatori e le relazioni con gli stakeholders, il territorio e la comunità.

Significativi gli interventi seminariali volti a favorire la creazione di start up innovative.

c) nel realizzare tutte le attività propedeutiche all'apertura del Punto d'Impresa Digitale, finalizzato a fornire alle imprese un punto di ascolto e di consulenza per accrescerne il grado di digitalizzazione. Innovare, investire, essere PMI 4.0 è la sfida delle imprese per essere competitive in un mercato globale. La Camera di commercio di Ferrara ha iniziato ad approntare una serie di strumenti in grado di facilitare le piccole e medie imprese nel cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie nella ricerca di nuovi clienti, nel rendere più efficiente il processo produttivo o la sua gestione.

Si elencano, di seguito, le principali linee di intervento realizzate nel 2017:

- 1) Convegno "Piano Nazionale Industria 4.0: strumenti, agevolazioni e opportunità" Ferrara 18 dicembre 2017;
- 2) bando sviluppo imprese finanziato dal Comune di Codigoro;
- 2) sportello "Genesi" nuove imprese;
- 3) assistenza, formazione e informazione per la costituzione delle reti di impresa;
- 4) assistenza, formazione e informazione per la costituzione di start up innovative;
- 5) progetto innovativo per la diffusione della coesione sociale nell'ambito di RSI, che comprendeva, tra gli altri, laboratori tra imprese partecipanti ed un evento conclusivo del percorso formativo;
- 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 a sostegno di programmi integrati sullo sviluppo d'impresa presentati dalle associazioni territoriali di categoria o loro società di servizi o enti di formazione ad esse collegati;
- 9) Fondo straordinario di garanzia aggiuntiva per le imprese – ultime garanzie;
- 10) bando a sostegno degli investimenti in tecnologia per la sicurezza finanziato dai Comuni di Copparo e Fiscaglia;
- 11) apertura Punto d'Impresa Digitale, mediante assistenza e consulenza alle imprese, anche finalizzata alla partecipazione al bando voucher;
- 12) organizzazione del progetto con GARANZIA GIOVANI E CRESCERE IN DIGITALE - Formazione e Tirocini per i GIOVANI Opportunità e Competenze per le IMPRESE;
- 13) organizzazione di un progetto "Eccellenze in digitale - Le opportunità del web per le imprese come coglierle e massimizzarle".

Oltre a tali iniziative a sostegno dell'economia locale, la Camera di Commercio, nell'ambito delle proprie funzioni istituzionali ha continuato nelle seguenti attività:

- 1) attività di mediazione-conciliazione;
- 2) Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio, iscritto al n. 69 nella sezione A del Registro istituito presso il Ministero della Giustizia ai sensi dell'art. 4 del D.M. 202 del 24/09/2014;
- 3) controlli sui prodotti, anche in collaborazione con la Guardia di Finanza di Ferrara;
- 4) verifiche strumenti di misurazione,
- 5) registrazioni di iscrizione-modifiche-trasformazioni-cancellazioni nel Registro delle imprese e negli Elenchi e Registri delle attività economiche previsti dalla vigente normativa;
- 6) rilascio di carte cronotachigrafiche, smart card per firma digitale, Pec;
- 7) analisi dei principali e più significativi fattori economici provinciali;
- 8) gestione dell'Osservatorio Economico Provinciale;
- 9) Ufficio A.Q.I. - Assistenza Qualificata alle Imprese per la costituzione e iscrizione di start-up innovative.

2.1.3 Ferrara e il lavoro

IL MERCATO DEL LAVORO

Proseguono i segnali di miglioramento per il **mercato del lavoro**. Secondo la rilevazione Istat sulle forze di lavoro a Ferrara, calano le *persone in cerca di occupazione*, passate da oltre 17mila a 15mila, mentre aumentano gli *occupati*, meno di quanto avvenuto nel corso del 2016 (+1.500 unità a fronte di +1.620 nel 2016), con una variazione percentuale inferiore solo di un decimale (+1,0% contro il +1,1% del 2016). Il *tasso di occupazione* così cresce (67,6%), in particolare per quanto riguarda la componente maschile con l'indicatore che sale di oltre un punto percentuale, mentre per quanto riguarda le donne l'aumento è di soli 0,6 punti.

Il *tasso di disoccupazione* continua a diminuire, tornando ad un valore a una cifra, inferiore al dato medio dell'Italia. Rimane invece superiore all'11% la disoccupazione femminile, diminuita in un anno di solo 3 decimi di punto.

Al contrario di quanto accade in Italia, in regione e a Ferrara città, il *tasso di disoccupazione giovanile* (15-24 anni) è cresciuto, passando dal 31,2% del 2016 al 34,7%, quando lo scorso anno era calato di quasi 10 punti percentuali. L'ultimo valore registrato è ora allo stesso livello del dato medio italiano.

Prosegue la diminuzione della *popolazione inattiva*, trend evidenziato quest'anno per tutti i generi, quando lo scorso anno era stato registrato soprattutto dalla componente maschile.

Segnali di miglioramento anche dal ricorso agli **ammortizzatori sociali**. Nel 2017 cala il valore delle ore autorizzate per le aziende ferraresi in tutte le tipologie di cassa integrazione guadagni, in particolare quelle riferite ad ordinaria e deroga. Sono state richieste dalle imprese ferraresi 1,8 milioni di ore, prevalentemente in straordinaria (-31,4%), tornando ad un livello di valori complessivi pre-crisi. Anche in regione e in Italia le ore risultano in diminuzione, più intense solo per quanto riguarda la straordinaria. La contrazione registrata a Ferrara per l'ordinaria ha interessato soprattutto le imprese meccaniche (oltre i due terzi del totale), così come accade per la straordinaria, dove, nel complesso, diminuiscono le richieste di ore per la riorganizzazione e la crisi, mentre crescono quelle per la «solidarietà». La deroga rappresenta ora appena il 5% del monte ore complessivo.

INDAGINE ISTAT FORZE DI LAVORO, medie provinciali

Tasso di occupazione 15-64 anni

	2017	2016	2015
Ferrara maschi	74,9	73,5	71,7
Ferrara femmine	60,5	59,9	59,0
Ferrara totale	67,6	66,6	65,3
Emilia-Romagna	68,6	68,4	66,7
Italia	58,0	57,2	56,3

Tasso di disoccupazione 15 anni e più

	2017	2016	2015
Ferrara maschi	7,6	9,4	11,0
Ferrara femmine	11,7	12,0	13,8
Ferrara totale	9,5	10,6	12,3
Emilia-Romagna	6,5	6,9	7,7
Italia	11,2	11,7	11,9

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

Gli indicatori sopra evidenziati riportano un risultato positivo al 31.12.2017, segnalando soprattutto un incremento occupazionale rispetto al 2016 di un punto percentuale.

Il contesto economico, seppure avviato verso valori migliori rispetto anche a solo il 2016, necessita di interventi significativi da parte di tutti gli interlocutori, pubblici e privati.

Questa Camera di Commercio è stata chiamata ad intervenire sul tema dell'occupazione – soprattutto giovanile – in particolare in correlazione all'istituto dell'Alternanza Scuola Lavoro e dell'orientamento alle professioni.

In tal senso il D.Lgs. 219/2016 attribuisce alle camere di commercio, tra le altre, anche questa funzione.

A ciò si aggiunge il D.M. 22 maggio 2017 che nell'autorizzare le camere di commercio ad incrementare del 20% il diritto annuale 2017-2019, dispone che tali maggiori risorse siano destinate a finanziarie specifici progetti, tra i quali quello dell'Alternanza Scuola Lavoro e Orientamento alle professioni.

In particolare, le linee di intervento su cui ha investito nel 2017 parte delle proprie risorse economiche sono state:

- **attrazione investimenti legati a nuova occupazione, parte conclusiva di una attività avviata nel 2016;**
- **sostegno dell'imprenditoria femminile;**
- **rafforzamento dell'attività di orientamento e i percorsi di alternanza scuola-lavoro;**
- **campagne di promo-sensibilizzazione verso le imprese per l'iscrizione nel Registro Alternanza Scuola-lavoro;**
- **bando a sostegno delle imprese disponibili ad ospitare tirocini nell'ambito dell'Alternanza Scuola-lavoro;**
- **incontri con docenti e dirigenti degli Istituti di istruzione secondaria di Ferrara e provincia volti a definire linee e attività per rendere efficaci tali percorsi.**

Sono state confermate 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.

Sono stati, inoltre, riproposti, a sostegno dell'imprenditoria femminile una serie di seminari tecnici e organizzato un convegno "le fonti di finanziamento per la nascita, il consolidamento e la digitalizzazione delle imprese femminili", svoltosi a Ferrara il 4 dicembre 2017.

E' stato poi approvato il bando, realizzato il collaborazione con il Comitato, a sostegno della nascita e dello sviluppo di imprese femminili nella provincia di Ferrara con plafond disponibile di 30.000,00 euro: domande pervenute 9, in corso di istruttoria (il bando ha chiuso lo scorso 2 marzo).

Inoltre, è stato realizzato nei mesi di gennaio/febbraio 2017 il percorso *Crescere Imprenditori* nell'ambito del Programma "Garanzia Giovani" approvata e ammessa a finanziamento a valere sul PON "Iniziativa Occupazione Giovani". Il corso ha visto la partecipazione di 9 giovani che hanno seguito il percorso formativo di 80 ore (60 di attività formativa di base in gruppi e 20 di fase specialistica di accompagnamento e assistenza tecnica a livello personalizzato) che si sono poi concretizzati nella redazione del piano di imprese, con possibilità di accedere allo strumento di credito agevolato "Fondo *SELFIEmployment*" per piccoli prestiti gestito da Invitalia nell'ambito della misura 7.2 di Garanzia Giovani.

2.1.4 Ferrara e i mercati esteri

Gli indicatori sul **commercio internazionale** hanno confermato la tendenza positiva delle vendite all'estero per il complesso della provincia, così come rilevato nei primi tre trimestri del 2017, ma soprattutto hanno certificato un'accelerazione della crescita. Complessivamente nell'anno 2017 sono state esportate merci per quasi 2,4 miliardi di euro, valore che corrisponde ad una variazione tendenziale positiva del 9,4%.

L'andamento provinciale è stato migliore rispetto sia alle vendite all'estero della regione (+6,7%) che al trend nazionale (+7,4%), con una variazione inferiore in Emilia-Romagna solo al dato di Ravenna.

Anche l'analisi per *destinazione* delle esportazioni ferraresi evidenzia aumenti diffusi. Oltre all'incremento del valore esportato in Europa, che rappresenta circa i due terzi del totale, crescono ad un ritmo elevato le esportazioni in Brasile, Russia, Cina e Turchia. Rilevante anche l'aumento sul mercato tedesco, che segna una variazione contenuta (+6,6%), ma determinante per incidenza nella crescita dell'export finale.

In Europa occorre segnalare l'incremento delle vendite di prodotti ferraresi soprattutto in Francia (+19,4% e terza più importante destinazione) e in Austria (+15,4%).

Inversione di trend per le esportazioni delle imprese ferraresi negli Stati Uniti: dopo 9 mesi di riduzioni, il dato annuale segna una variazione positiva del +7,3%, avvicinando così il valore al dato riferito alla Germania. Gli unici stop ai mercati emergenti sono determinati dal calo dell'export verso il mercato indiano e in quello sudafricano, mentre in Europa le uniche contrazioni da segnalare riguardano le vendite nei Paesi Bassi e in Grecia.

Import Export per aree geografiche e principali partner commerciali anno 2017

TERRITORIO	2017 provvisorio		Va. % anno 2017/2016		% sul totale 2017		% sul totale 2016	
	import	export	import	export	import	export	import	export
MONDO	947.940.135	2.420.716.673	4,4%	9,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
EUROPA	816.245.534	1.587.570.456	6,9%	11,6%	86,1%	65,6%	84,1%	64,3%
Unione europea 28	803.268.895	1.408.514.490	7,3%	10,1%	84,7%	58,2%	82,4%	57,8%
Area euro19	667.222.170	1.129.981.853	10,4%	10,1%	70,4%	46,7%	66,5%	46,4%
Extra Ue 28	144.671.240	1.012.202.183	-9,4%	8,5%	15,3%	41,8%	17,6%	42,2%
Germania	212.667.530	381.626.775	8,4%	6,6%	22,4%	15,8%	21,6%	16,2%
Stati Uniti	13.813.583	369.552.622	-38,6%	7,3%	1,5%	15,3%	2,5%	15,6%
Cina	55.813.353	100.124.887	1,3%	25,2%	5,9%	4,1%	6,1%	3,6%

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 sempre questa Camera di commercio ha ritenuto che "l'internazionalizzazione" e il "marketing turistico" fossero gli ambiti principali su cui incentrare la propria programmazione economica.

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.

L'entrata in vigore del D.Lgs. 219/2016, che attribuisce alle camere di commercio solo alcune attività in materia di internazionalizzazione, ha, nei primi mesi del 2017, creato alcune difficoltà per comprendere ciò che normativamente rimaneva attribuito al sistema camerale.

A dissipare i dubbi è intervenuta dapprima Unioncamere e successivamente il Ministero dello Sviluppo Economico che con il D.M. 22 maggio 2017 ha autorizzato le camere di commercio ad incrementare del 20% il diritto annuale 2017-2019, disponendo che tali maggiori risorse fossero destinate a finanziarie specifici progetti, tra i quali anche quello promosso dalle camere di commercio dell'Emilia-Romagna sul tema dell'internazionalizzazione. Con questo punto fermo, è ripresa la programmazione!

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, cercando, sempre, di non occupare quegli spazi di mercato propri dell'imprenditoria.

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 2017, 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 2017:

- 1) bando sostegno programmi integrati sullo sviluppo di impresa in materia di internazionalizzazione;
- 2) Servizi di ricerca partner all'estero e di consulenza diretta e di orientamento alle imprese;
- 3) F.I.M. - organizzazione di seminari formativi e informativi per le imprese che operano con l'estero;
- 4) Servizi di assistenza e orientamento e consulenza diretta alle imprese;
- 5) Desk esteri;

- 6) aderito e promosso il progetto Chamber mentoring for international growth;
- 7) realizzato nell'ambito del Protocollo con l'Ufficio Dogane di Ferrara l'evento di aggiornamento in materia fiscale;
- 8) realizzazione del progetto "internazionalizzazione intelligente", finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale, coordinato da Unioncamere Emilia-Romagna, condiviso con la Regione Emilia-Romagna che prevedeva:
 - 3 progetti, definiti per settore paese ed azioni, ciascuno dei quali gestito da una specifica componente del sistema camerale:
 - "Paesi del Golfo - La realtà aumentata e virtuale della filiera innovativa dell'abitare-costruire. Percorsi di accompagnamento personalizzati verso Expo Dubai 2020";
 - "Meccanizzazione agricola per l'India: soluzioni e tecnologie per una ortofrutticoltura moderna";
 - "Industria 4.0 e "Smart factory": Emilia-Romagna verso la Germania";
 - "Iniziativa ed attività di incoming buyer da Europa in Emilia-Romagna su fashion e living";Progetti presentati dalle imprese e direttamente da esse attuati.

b) Marketing turistico

Il D.Lgs. 219/2016 individua tra le funzioni assegnate al sistema camerale anche la "valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti".

Nell'ambito di tale funzione, il Ministero dello Sviluppo Economico che con il D.M. 22 maggio 2017 ha autorizzato le camere di commercio ad incrementare del 20% il diritto annuale 2017-2019, disponendo che tali maggiori risorse fossero destinate a finanziare progetti su tale funzione, purché condivisi con la Regione.

Le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, coordinate da Unioncamere regionale, hanno realizzato un progetto sul turismo mirante a sostenere le importanti attività, ad alto valore aggiunto per il tessuto economico regionale, realizzate da APT, e per le camere di commercio di Ferrara, Ravenna e Romagna, realizzate dalla Destinazione Turistica Romagna.

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. E' 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.

Forte dell'esperienza maturata e dell'intervento, anche finanziario, di alcuni Comuni nel corso del 2017 sono state finanziate le seguenti iniziative:

- 1) Sostegno al Consorzio Visit Ferrara, attività di tutoring, quale start up;
- 2) Bando animazione Lidi di Comacchio (Ferrara);
- 3) progetto sulla lotta all'abusivismo commerciale, denominato "Un mare di legalità", in collaborazione con la Prefettura di Ferrara e alcuni enti locali;
- 4) Settimana estense e sostegno della promozione dei prodotti tipici e di altri eventi turistici di richiamo nazionale e internazionale;
- 5) sostegno delle iniziative volte alla promozione del territorio sotto il profilo sia turistico sia economico;
- 6) sostegno ad APT e Destinazione Turistica Romagna attraverso la realizzazione del progetto "Turismo" finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale.

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 2017-2019, 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).

a) ESPORTAZIONI

Esportazioni (valori in migliaia di €)							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Var. %
Ferrara	2.391.773	2.263.118	2.467.595	2.547.045	2.213.610	2.420.716	9,4%
Emilia-Romagna	49.479.548	50.797.087	52.966.217	55.321.850	56.138.252	59.881.035	6,7%

	Ferrara	Emilia Romagna
Variazione 2013/2012	-5,38%	+2,66%
Variazione 2014/2013	+8,86%	+5,27%
Variazione 2015/2014	+3,2%	+4,4%
Variazione 2016/2015	-1,3%	+3,3%
Variazione 2017/2016	+9,4%	+6,7%

B) PRESENZE TURISTICHE

	ITALIANI		STRANIERI		IN COMPLESSO		Di cui: ESERCIZI ALBERGHIERI	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
PROVINCIA DI FERRARA								
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
2016	388.311	1.577.672	181.850	1.035.436	570.161	2.613.108	273.967	631.749
2017	412.620	1.877.905	200.542	1.142.146	613.162	3.020.051	293.791	688.389
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%
Var.% 2016/2015	6,3%	-18,3%	7,5%	-7,7%	6,7%	-14,4%	11,8%	6,5%
Var.% 2017/2016	6,2%	19,0%	10,2%	10,3%	7,5%	15,6%	7,2%	9,0%
LIDI DI COMACCHIO								
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
2016	189.549	1.193.820	97.692	864.951	287.241	2.058.771	64.349	255.018
2017	204.436	1.461.671	109.023	971.562	313.459	2.433.233	70.326	279.216
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%
Var.% 2016/2015	-1,5%	-24,8%	-1,2%	-9,6%	-0,6%	-19,1%	5,6%	4,9%
Var.% 2017/2016	7,9%	22,4%	11,6%	12,3%	9,1%	18,2%	9,3%	9,5%
FERRARA-COMUNE CAPOLUOGO								
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
2016	155.463	283.038	75.405	142.206	230.868	425.244	178.036	306.913
2017	163.281	311.668	82.611	144.054	245.892	455.722	190.704	334.344
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%
Var.% 2016/2015	13,7%	14,0%	23,8%	-3,6%	16,8%	10,3%	16,7%	8,0%
Var.% 2017/2016	4,8%	10,1%	9,5%	1,2%	6,4%	7,1%	7,1%	8,9%

C) OCCUPATI

Tasso di occupazione (età 15-64) in %							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Var.
Ferrara	65,7	61,5	63,3	65,3	66,6%	67,6%	1,4%
Emilia-Romagna	67,5	66,2	66,3	66,7	68,4%	68,6%	0,3%

Fonte: banca dati Istat, Rilevazione Forze di lavoro

Tasso di disoccupazione in %							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Var.
Ferrara	10,6	14,4	13,3	12,3	10,6	9,5	-10,4%
Emilia-Romagna	7	8,4	8,3	7,7	6,9	6,5	-5,8%

Fonte: banca dati Istat, Rilevazione Forze di lavoro

D) VALORE AGGIUNTO

Variazioni del valore aggiunto a prezzi base (valori concatenati, anno di riferimento 2010)						
	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2015/2016	2016/2017	2017/2018 (*)
Ferrara	-0,1%	-1,6%	0,2%	0,8%	1,3%	1,6%
Emilia-Romagna	-0,5%	-0,3%	0,8%	1,2%	1,8%	1,9%

(*) previsione

Fonte: Stime Prometeia, Scenari aprile 2018

Da quanto sopra rappresentato si evince che la ripresa sembra avviata anche se ancora con qualche incertezza. Sono presenti segnali positivi nell'industria manifatturiera, con un significativo trend in aumento nelle esportazioni ed un valore aggiunto in leggera crescita.

Anche il settore del turismo conferma un andamento crescente sia in termini di numero di arrivi/presenze sia di pernottamenti.

Questa leggera ripresa fa ben sperare sulla tenuta del sistema economico territoriale e incoraggia gli Organi di questo Ente a continuare nel cammino, avviato ormai da diversi anni, di accompagnamento e sostegno economico promozionale delle imprese ferraresi.

La scelta degli ambiti di intervento effettuata dalla Camera di commercio è risultata positiva per i risultati che si stanno consolidando come evidenziano i relativi indicatori.

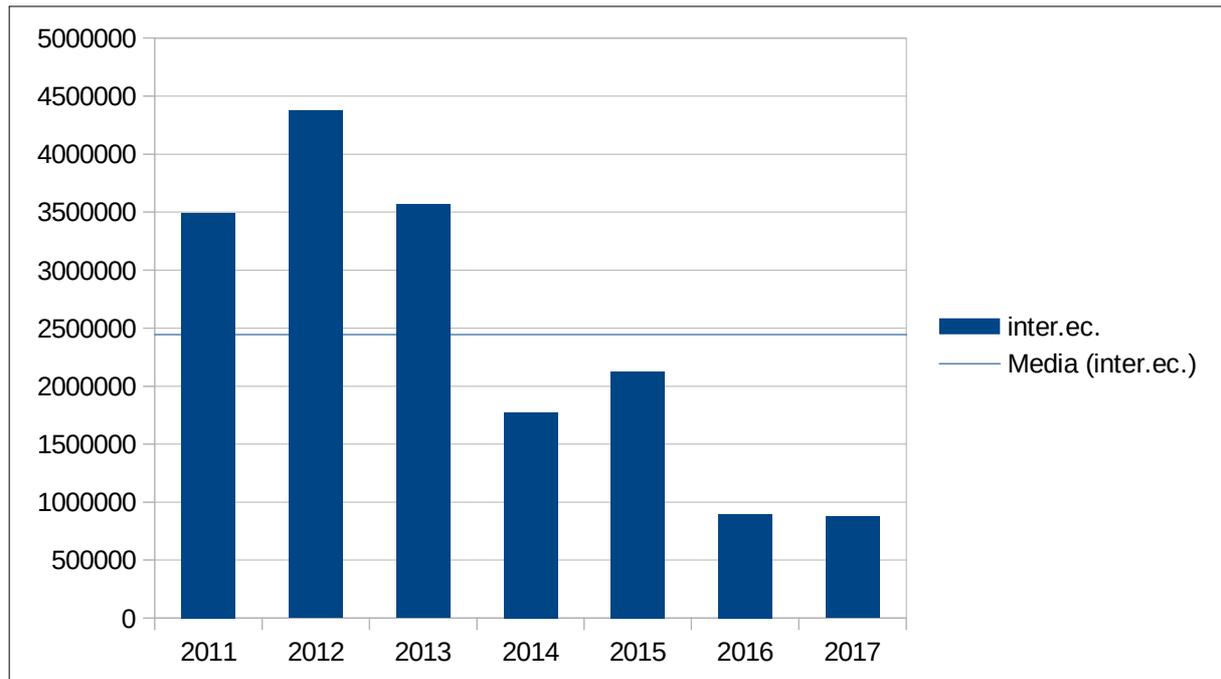
L'impegno che la Camera di commercio di Ferrara ha profuso in questi anni non è stato solo di tipo economico.

Significativamente importante è risultato il forte investimento effettuato in termini di relazioni dagli Organi e dal management della Camera di commercio, che ha visto attribuire all'Ente l'importante

ruolo di player nella governance locale.

Per suggerire anche una ulteriore lettura dei dati economico-statistici 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 2010-2017:

2012	2013	2014	2015	2016	2017
4.374.500	3.565.663	1.771.546	2.124.851	897.328	874.963
Totale complessivo euro 13.608.851					



Il grafico evidenzia in modo inequivocabile, la riduzione delle risorse destinate all'economia locale a decorrere dal 2014, a seguito della riduzione del diritto annuale, operata dall'articolo 28 del D.L. 90/2014 e confermata, al momento, dal D.Lgs. 219/2016.

In considerazione della riduzione significativa delle risorse a disposizione della Camera di commercio, gli Organi camerali, in linea con le raccomandazioni del Ministero dello Sviluppo Economico, di cui alla nota 117490/2014, hanno avviato, già dal 2014, una politica di progressiva razionalizzazione degli oneri di funzionamento, cercando, in tal modo, di garantire continuità alle attività e alle iniziative a sostegno del tessuto economico provinciale.

A completamento dell'analisi, si riporta il prospetto con l'andamento dello stock delle imprese attive e di quelle registrate nel Registro delle Imprese, per il periodo 2011/2017, suddivisi per sedi e unità locali, che evidenzia una diminuzione costante in entrambi i casi:

Imprese attive sulle imprese registrate

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sedi+Unità locali registrate	44.523	44.544	44.078	43.816	43.788	43.323	43.016
Sedi+Unità locali attive	40.966	40.898	40.275	39.827	39.723	39.456	39.175
Incidenza attive sulle registrate	92,0%	91,8%	91,4%	90,9%	90,7%	91,1%	91,1%

L'incidenza di circa il **91%** delle imprese attive sulle imprese complessivamente registrate, appare ormai un dato consolidato, nonostante l'ufficio del Registro delle Imprese da anni provvede alla cancellazione d'ufficio delle imprese rientranti nelle previsioni di cui al DPR 247/2004 o all'articolo 2490 c.c., come modificato dal D.Lgs. 6/2003.

Purtroppo, tale attività risulta oltremodo compensata da questi altri ulteriori elementi:

- 1) possibilità introdotta da "ComUnica" di iscrivere le imprese individuali in posizione "inattiva";
- 2) 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 2012-2017, in termini di interventi economici finanziati nello stesso periodo:**

	AMMONTARE PERIODO 2011-2017
Innovazione e competitività territoriale	7.131.639
Internazionalizzazione e marketing territoriale	4.274.903
Trasparenza e tutela del mercato	422.084
Valorizzazione capitale umano e sociale per l'impresa	1.085.181
Infrastrutture e sviluppo del territorio	47.352
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	320.141
Pubblica amministrazione per le imprese	48.870
Comunicazione	278.679
TOTALE INTERVENTI ECONOMICI 2011-2017	13.608.851
PROVENTI DIRITTO ANNUALE	27.875.150
RAPPORTO PERCENTUALE DI RIDISTRIBUZIONE	48,82

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	2016	2017
Segretario G.	1	1	1	1	1	1
dirigenti	1	1	0	0	0	0
D3 g.	3	3	2	2	2	2
D	8	8	8	8	8	8
C	47	47	48	48	48	41
B	4	4	4	4	4	4
TOTALE	64	64	63	63	63	56

Suddivisione personale per genere

Ripartizione	2012	2013	2014	2015	2016	2017
maschi	16	16	15	15	16	16
femmine	48	48	48	48	47	40
TOTALE	64	64	63	63	63	56

Suddivisione personale per titolo di studio

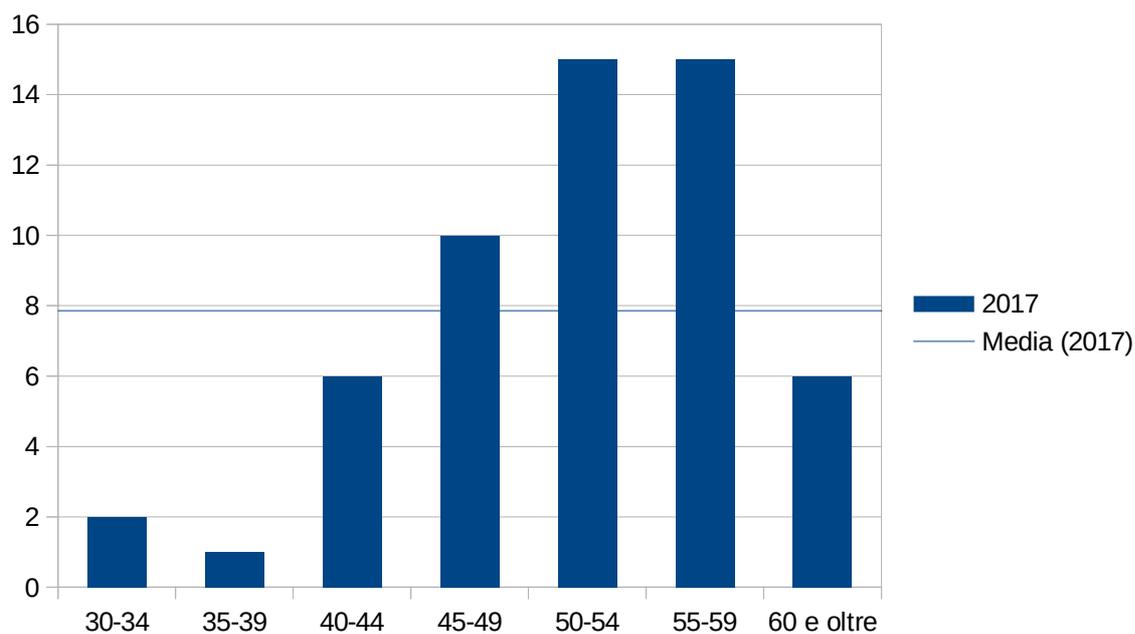
Titolo di studio	2012	2013	2014	2015	2016	2017
scuola media dell'obbligo	3	3	2	2	2	2
scuola media superiore	32	32	35	35	34	29
laurea	29	29	26	26	27	25
master	0	0	0	0	0	0
TOTALE	64	64	63	63	63	56

Suddivisione personale per anzianità di servizio

Anzianità di servizio	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0-5	7	7	6	5	6	3
da 6 a 10	5	5	6	5	5	4
da 11 a 15	5	5	3	10	5	5
da 16 a 20	13	13	15	14	14	2
da 21 a 25	18	18	4	3	7	14
da 26 a 30	11	11	23	14	14	13
da 31 a 35	2	2	3	9	8	13
da 36 a 40	3	3	3	2	2	1
oltre 41	0	0	0	1	2	0
Totale	64	64	63	63	63	55

Suddivisione per classi di età

Per classi d'età	2012	2013	2014	2015	2016	2017
30-34	1	1	4	4	4	2
35-39	6	6	4	4	2	1
40-44	12	12	7	6	7	6
45-49	17	17	18	16	13	10
50-54	16	16	17	10	13	15
55-59	11	11	10	17	16	15
60 e oltre	\	1	3	5	8	6
Totale	64	64	63	63	63	55

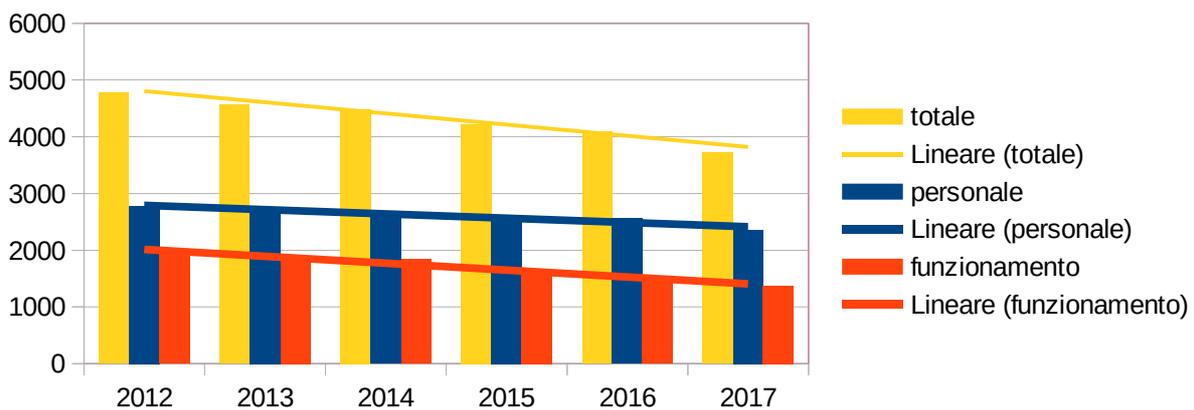


Il personale camerale, chiamato a fornire servizi altamente qualificati alle imprese è soggetto ad una costante e programmata formazione.

Tra l'altro, nel corso del 2017 alla formazione ordinariamente programmata e fruita è stata affiancata una formazione straordinaria, finanziata e realizzata da Unioncamere finalizzata ad accrescere le competenze e le professionalità dell'intero sistema camerale, alla luce delle nuove funzioni assegnate alle camere di commercio dal D.lgs. 219/2016.

Per poter porre in essere suddette attività, la Camera di Commercio, nel periodo 2012-2017, ha utilizzato le risorse della gestione corrente, come di seguito riportato:

Tipologia di costo	DATI DI CONSUNTIVO					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Personale	2.778.669	2.710.908	2.643.786	2.548.816	2.567.632	2.354.999,86
Funzionamento	1.995.555	1.853.073	1.838.978	1.673.671	1.526.635	1.372.089,47
totali	4.774.224	4.563.981	4.482.764	4.222.487	4.094.267	3.727.089,33



Il grafico evidenzia in maniera chiara il processo di razionalizzazione dei costi in atto nell'Ente da alcuni anni.

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 in due aree dirigenziali:



SEGRETARIO GENERALE
Mauro Giannattasio

Programmazione e controllo strategico
Cristina Sandri

Comitato di direzione

**Area Promozione,
Informazione Economica,
Risorse e Patrimonio**

**Area Anagrafe delle imprese e
Regolazione del Mercato**

Affari generali e
segreteria organi
Maria Gloria Matteotti
Manuela Franca Fedè

Cultura e Relazioni d'impresa
Studi, Statistica e Prezzi
Caterina Pazzi
Milena Malagò
Davide Zappaterra

Regolazione del mercato,
Arbitrato e
Conciliazione
Laura Tarabbia
Anna Faccini
Laura Massari

Risorse e
patrimonio
Cristina Sandri

Promozione e
sviluppo
del territorio e
dell'impresa
interim

Sistema qualità
e comunicazione
Andrea Migliari

Registro delle
imprese
interim

Tutela del mercato e
della Fede pubblica
interim

Contabilità e bilancio
Diritto annuale
(interim)
Eleonora Cirelli
Roberta Porcu
Serena Bovina
Vittorio Bovi

Marketing del
territorio
Manuela Sarasini
Giancarla Finessi
Alessandra Pacetti

Ufficio relazioni
con il pubblico e
comunicazione
Simona Bencivenni
Claudio Springhetti

Sede decentrata
di Cento
Sergio Cestari

Brevetti, Marchi e
Protesti
Paola Bonzagni
Sergio G. Malorgio
Lucia Bevilacqua

Provveditorato e
servizi tecnici
Maria Pia Bonfatti
Annalisa Frassinelli
Francesco Margutti
Maria Luisa Filippini
Maria Grazia Tumiatti

Marketing
Internazionale
(interim)
Flavia Carassini
Rosalinda Mezzetti

Protocollo e
Archivi
(interim)
Annarita Suttini

Servizi Innovativi
(interim)
Stefano Valleriani
Elena Pampani

Vigilanza sul
Mercato
Enrico Bonazzi
Angela Argentini
Riccardo Lelli

Personale e
organizzazione
(interim)
Massimo Sangiorgi
Fiorenza Finotti
Roberta Gianese

Marketing
Internazionale
(interim)
Flavia Carassini
Rosalinda Mezzetti

Protocollo e
Archivi
(interim)
Annarita Suttini

Servizi Innovativi
(interim)
Stefano Valleriani
Elena Pampani

Vigilanza sul
Mercato
Enrico Bonazzi
Angela Argentini
Riccardo Lelli

Ufficio Registro delle
imprese
Alberto Tassinari
Maria Pia Accoto
Angela Alvoni
Alessandra Cavicchi
Maria Grazia Contadini
Catia Menegatti
Francesca Pantaleoni
Angela Riccio
Paola Serpelloni
Dalida Zabini

Visure e ricerche
(interim)
Massimo Artini
Mauro Vendruscolo

Ufficio AQI

Ufficio di Comacchio

UFFICI DI STAFF

Principali attività e servizi resi nel 2017:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
Programmazione e controllo strategico	Programma pluriennale Relazione Previsionale e Programmatica 2018	2	ottobre 2017
	Aggiornamento al budget direzionale 2017 budget direzionale 2017	2	Luglio 2017 dicembre 2017
	Piano triennale della performance 2017-2019 – Annualità 2017 Relazione sulla performance 2016	2	gennaio 2017 giugno 2017
	Piano anticorruzione 2017-2019 Relazione sulla attività 2017	2	Gennaio 2017 gennaio 2018
	Aggiornamenti della sezione del sito "Amministrazione trasparente"	vari	da giugno 2017 e gennaio 2018
	Misurazione della performance e valutazione dirigenza anno 2016	vari	Aprile - maggio - giugno 2017
	Report realizzati nel 2017 per O.I.V.	6	da gennaio a dicembre 2017
	Segreteria O.I.V.	4	gennaio, giugno, ottobre 2017 e gennaio 2018

1 – AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

Principali attività e servizi resi nel 2017 da questa Area dirigenziale:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
Affari Generali e Segreteria Organi	Segreteria riunioni Giunta e Consiglio camerale, relativa verbalizzazione, pubblicazione e notifica	128	nei termini di legge on line
	Gestione informatica e amministrativa determinazione del Presidente, del Segretario generale e della dirigenza	447	
Ufficio Relazioni con Il pubblico	rilascio informazioni e prima documentazione	8.432 utenti	in tempo reale
	protocollazione in entrata	19.305	in tempo reale
Stampa e comunicazione	redazione comunicati stampa e articoli redazionali, aggiornamento sito pubblico	352	nell'anno 2017
	Organizzazione delle manifestazioni "Fedeltà al lavoro" - "Riconoscimenti Viviani" - "Riconoscenza provinciale"	3	aprile, ottobre e dicembre 2017
Cultura e Relazioni di	elaborazione statistica dati provinciali e	228	nell'anno 2017

Ufficio	Attività e Servizi principali		
impresa, Studi Statistica e prezzi	rilevazione prezzi edili e all'ingrosso		
	elaborazioni dati congiunturali nell'ambito del coordinamenti dell'Osservatorio provinciale dell'economia	8	Trimestrali x 2 tipologie
Marketing del territorio, innovazione e qualità	gestione bandi per contributi alle imprese n. 89 ammissioni n. 97 liquidazioni	186	1) ammissione: gg 25 2) liquidazione: gg 30
Marketing internazionale	Nuove imprese coinvolte in progetti di promozione del territorio	101	entro 60 gg
	F.I.M. - seminari tematici	7	nel corso 2017
	rilascio documenti per estero		in tempo reale a richiesta utente
	Gestione domande bando fiere	18	1) ammissione: gg. 20
Contabilità e bilancio	redazione Preventivo economico aggiornamento Bilancio d'esercizio	3	Novembre 2017 luglio 2017 marzo-aprile 2017
	Pagamenti e Incassi	N. 1913 mand. e n. 1276 rev.	entro 25 gg il pagamento dei fornitori e 60 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. preventivi richiesti	nell'anno 2017
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 2017 da questa Area dirigenziale:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
Arbitrato e conciliazione	mediazioni gestite	513	1) avvio
	mediazioni iscritte	512	mediazione: gg 3 2) avvio del procedimento: gg 30 3) conclusione della mediazione gg 39 4) n. 312 con esiti positivi
	arbitrati	9	tempo conclusione dell'arbitrati medi gg 270
	Gestione crisi da sovraindebitamento depositate	28	Nei tempi previsti dalla norma e/o indicati ove presenti
	Gestione crisi da sovraindebitamento gestite	35	
Registro delle imprese e attività regolate	lavorazione pratiche di iscrizione, trasformazione, cessazione e altre tipologie di variazioni comunicate	21769	Media 2,4 gg
	deposito bilanci	4309	
	Certificati e visure	8107	in tempo reale
	Vidimazione libri	1988	Nei termini previsti e/o richiesti
	sanzioni amministrative	502	nei termini di legge
	Verbali per sanzioni amministrative	899	nei termini di legge
Servizi innovativi	rilascio dispositivi di firma (CNS)	1952	nei termini richiesti
	rilascio tessere di riconoscimento mediatori e agenti	80	
	rilascio carte tachigrafiche	1024	
Vigilanza del mercato	verifiche metriche	492	nei termini di legge
	ispezioni metriche	128	nei termini di legge
	strumenti verificati	2029	nei termini di legge
	ispezione verifiche per controllo prodotti	332	nei termini di legge
brevetti, marchi e protesti	pubblicazione protesti	2050	8gg
	rilascio visure	243	in tempo reale
	istanze cancellazione protesti	74	7gg
	pratiche marchi e brevetti	373	nei termini richiesti
	richieste di accesso al servizio "L'Esperto risponde"	5	nei termini richiesti

2.2.3 Le risorse economiche

RISORSE ECONOMICHE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA CONSUNTIVI 2012-2017						
Voci di bilancio	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Gestione corrente:						
Proventi correnti	8.944.506,75	9.001.608,40	8.565.293,17	6.165.894,48	5.599.622,58	5.121.843,19
Oneri correnti	10.189.151,33	9.615.588,25	7.743.032,56	7.435.236,50	6.028.963,64	5.860.894,70
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-1.244.644,58	-613.979,85	822.260,61	-1.269.342,02	-429.341,06	-739.051,51
Gestione finanziaria:						
Proventi finanziari	103.907,78	71.530,31	46.878,59	34.712,75	38.704,61	45.745,50
Oneri finanziari	60.087,30	49.115,69	37.305,79	24.593,54	10.910,05	0,00
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	43.820,48	22.414,62	9.572,80	10.119,21	27.794,56	45.745,50
Gestione straordinaria:						
Proventi straordinaria	859.897,20	1.005.107,00	716.272,23	290.865,86	1.154.219,28	303.563,03
Oneri straordinari	198.095,89	81.750,31	83.256,54	66.457,83	69.128,41	93.416,80
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	661.801,31	923.356,69	633.015,69	224.408,03	1.085.090,87	210.146,23
Rettifiche dell'attivo:						
Rivalutazione attivo patrimoniale	0	0	0	16,15	0	0
Svalutazione attivo patrimoniale	0	1.103,34	8.683,63	49.801,75	22.394,12	0
RISULTATO RETTIFICHE DELL'ATTIVO	0	-1.103,34	-8.683,63	-49.785,60	-22.394,12	0
RISULTATO D'ESERCIZIO	-539.022,79	330.688,12	1.456.165,47	-1.084.600,38	661.150,25	-483.159,78

PIANO INVESTIMENTI 2012-2017 DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA						
Voci di bilancio	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Immobilizzazioni immateriali	0	333,94	178,72	500,20	0	0
Immobilizzazioni materiali	202.684,62	34.731,94	61.990,11	129.685,56	10.550,35	60.809,15
Immobilizzazioni finanziarie	0	3.316,67	0	0	0	0
TOTALI	202.684,62	38.382,55	62.168,83	130.185,76	10.550,35	60.809,15

Si precisa, che la quota parte degli oneri correnti destinata agli interventi economici è riportata nella tabella che segue, e 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.

Nel solco degli anni precedenti, si è cercato costantemente di migliorare in termini di:

- **efficacia sociale**, quale capacità di rispondere in modo mirato alle esigenze e ai bisogni del territorio in un ottica di medio/lungo periodo e di sostenibilità futura dello sviluppo;

- **partecipazione**, intesa come propensione a creare condivisione su strategie, obiettivi e progetti con tutti i portatori di interesse sul territorio (consenso) e a coinvolgere privati ed enti pubblici nell'effettiva erogazione dei servizi (sussidiarietà) e nel loro finanziamento (addizionalità).

In questo contesto, si riporta il prospetto riepilogativo degli oneri sostenuti e dei risultati conseguiti nel 2016 per ciascuna delle otto priorità strategiche :

Priorità	Anno 2017			% a costi effettivi
	Previsione aggiornata - budget -	Utilizzo budget	Costo	
Innovazione per la competitività	405.600,00	405.552,41	405.552,41	
Internazionalizzazione	70.000,00	18.633,50	18.633,50	
Promozione turismo e marketing territoriale	237.338,00	197.847,00	197.847,00	
Trasparenza e tutela del mercato	80.000,00	53.002,29	53.002,29	
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	90.000,00	67.518,07	26.868,07	
Infrastrutture e sviluppo del territorio	7.000,00	5.658,00	5.658,00	
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	40.000,00	29.290,09	28.868,09	
Pubblica Amministrazione per le imprese	3.000,00	0	0	
Comunicazione	40.000,00	37.226,24	31.811,06	
<i>P.I.D. PUNTO IMPRESA DIGITALE</i>	268.000,00	268.000,00	9.013,89	
<i>ORIENTAMENTO E LAVORO</i>	60.000,00	60.000,00	11.874,78	
<i>INTERNAZIONALIZZAZIONE</i>	30.000,00	30.000,00	16.772,00	
<i>TURISMO</i>	69.062,00	69.062,00	69.062,00	
TOTALI	1.400.000,00	1.241.789,60	874.963,09	62,50%

La differenza di euro 525.036,91 tra l'importo previsto di euro 1.400.000,00 e l'importo totale dei costi di euro 874.963,09 è stata determinata:

a) dall'applicazione del principio della "competenza" dei costi da imputare al bilancio per le seguenti iniziative, il cui budget è stato utilizzato nel 2017 ma il costo è relativo al 2018 in quanto le ammissioni a contribuzione avverranno in tale esercizio:

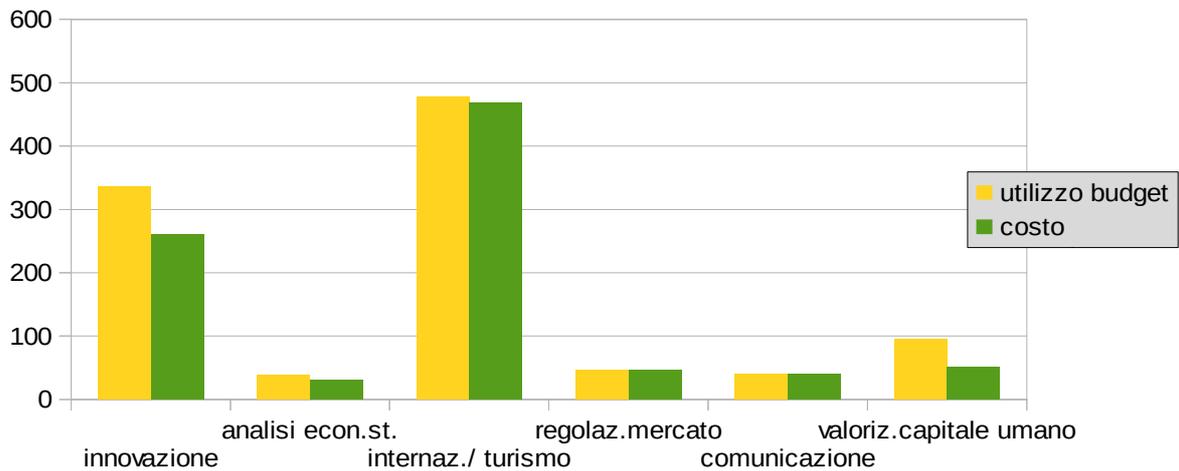
- ➔ per euro 30.000,00 bando "imprese femminili", deliberato dalla Giunta camerale con provvedimento n. 47 del 6 giugno 2017, ma di competenza dell'esercizio economico 2018, in quanto aprirà nel corso del 2018;
- ➔ per euro 30.000,00 per la gestione nel 2018 dei bandi sicurezza dei comuni di Copparo e Codigoro;
- ➔ per euro 77.926,00 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 2017 e la scadenza per la presentazione delle domande è fissata ad esaurimento fondi;
- ➔ per euro 258.986,11 per la realizzazione delle attività inerenti il progetto P.I.D.;
- ➔ per euro 48.125,22 per la realizzazione delle attività inerenti il progetto Orientamento al lavoro;
- ➔ per euro 13.228,00 per la realizzazione delle attività inerenti il progetto internazionalizzazione.

a) da economie accertate nella realizzazione delle iniziative programmate per complessivi € 66.771,58.

Il budget 2017 risulta, invece, utilizzato al **88,70%** (1.241.789,60/1.400.000).

LINEE STRATEGICHE 2017

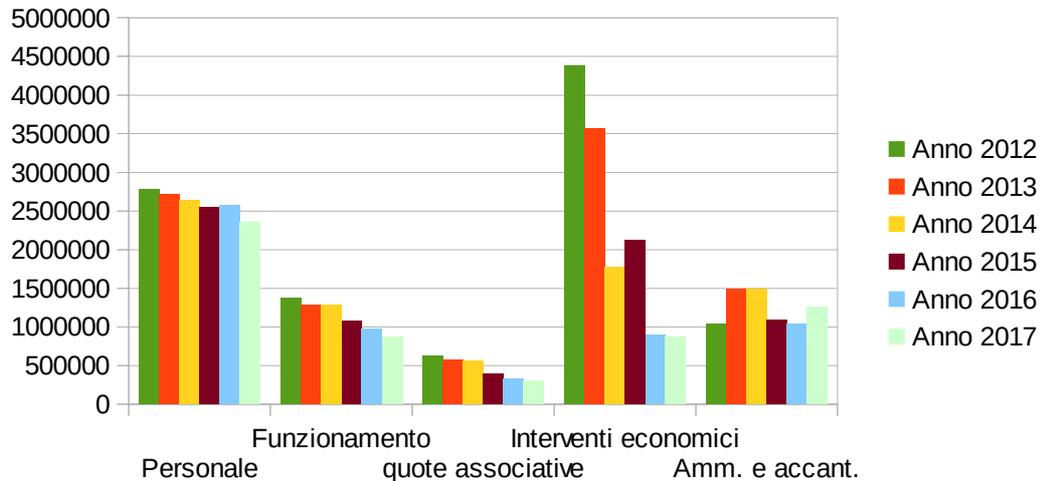
Innovazione per la competitività e infrastrutture	Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Internaz. E marketing turistico	Trasparenza e regolazione del mercato / P.A. per le imprese	comunicazione	Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa
---	---	---------------------------------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



Di seguito si propone l'analisi di dettaglio della composizione dei proventi e degli oneri relativamente al triennio 2012-2017 per la Camera di Commercio di Ferrara.

PROVENTI	Ricavi 2012	Ricavi 2013	Ricavi 2014	Ricavi 2015	Ricavi 2016	Ricavi 2017
Diritto Annuale	6.165.854,94	6.642.302,55	6.278.336,71	4.109.629,64	3.765.107,42	3.409.607,83
Diritti di segreteria	1.349.862,77	1.365.987,29	1.270.531,53	1.321.245,33	1.333.617,69	1.306.891,77
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.149.018,09	816.271,39	744.472,75	492.133,13	267.624,90	190.044,90
Gestione di beni e servizi	279.770,95	178.635,85	266.143	254.232,83	231.704,28	217.531,12
Variazione rimanenze			5.809,18	-11.346,45	1.568,29	-2.232,43
	8.944.506,75	9.001.608,40	8.565.293,17	6.165.894,48	5.599.622,58	5.121.843,19

ONERI	Costi 2012	Costi 2013	Costi 2014	Costi 2015	Costi 2016	Costi 2017
Personale	2.778.668,87	2.710.907,61	2.643.785,63	2.548.816,58	2.567.631,63	2.354.999,86
Funzionamento	1.242.988,12	1.079.904,79	1.077.064,11	1.073.763,39	977.697,64	874.713,25
Versamento riduzioni di Spesa	132.513,72	198.763,25	205.819,07	213.844,95	213.844,75	200.635,45
quote associative	620.054,03	574.410,88	556.095,14	386.062,67	335.092,21	296.470,77
Interventi economici	4.374.485,76	3.565.663,34	1.771.545,54	2.124.851,31	897.328,05	874.963,09
Ammortamenti e accantonamenti	1.040.440,83	1.485.938,38	1.488.723,10	1.087.897,60	1.037.369,36	1.258.842,28
	10.189.151,3	9.615.588,25	8.299.127,70	7.435.236,50	6.028.963,64	5.860.894,70



Dal confronto tra i vari anni è possibile notare:

- una progressiva riduzione dei costi del personale, con particolare riferimento al 2017, per effetto di n. 6 cessazioni;
- una costante e sensibile contrazione delle spese di funzionamento a seguito di una attenzione continua alla razionalizzazione dei costi di gestione;
- una consolidata inversione di tendenza della quota riguardante gli interventi economici, rispetto agli anni precedenti il 2014, a seguito dei tagli normativi al diritto annuale.

Lo stato patrimoniale evidenzia un totale immobilizzazioni per il 2017 pari a € 5.429.000,51 a fronte di un importo di € 5.499.515,62 del 2016.

Per quanto riguarda l'attivo circolante si è passati da € 8.985.134,91 del 2016 a € 8.639.503,80 del 2017.

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

	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Immobilizzazioni	48,9 %	46,3 %	45,5 %	44,3%	37,9%	38,5%
Attivo circolante	51,1 %	53,6 %	55,5 %	55,7%	62,1%	61,3%

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

	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Debiti finanziamento	11,2 %	7,4 %	6,8 %	3,8%	0,7%	0,01%
debiti di funzionamento	56,9 %	58,2 %	47,6 %	50,3%	43,1%	38,7%

Infine, risulta diminuita l'incidenza del patrimonio netto sul totale passivo dovuta esclusivamente all'accertamento di un disavanzo d'esercizio 2017, in quanto tutte le altre componenti del passivo patrimoniale sono diminuite (ad eccezione del risconto passivo determinato dal rinvio per competenza di quota di incassi derivanti dall'incremento del 20% del diritto annuale 2017 vincolati al finanziamento di quota dei progetti 2017) :

- indice di solidità finanziaria 61% del 2016 contro 62,5% del 2016.

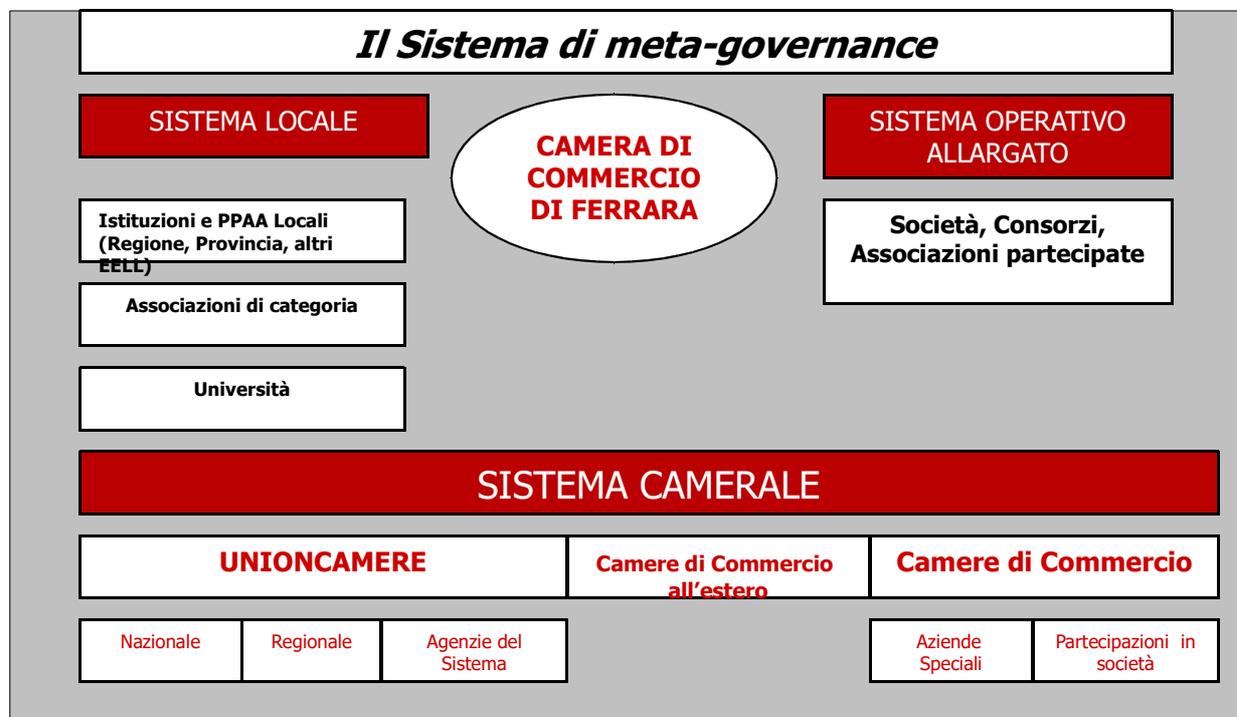
Il margine di struttura che evidenzia l'incidenza delle immobilizzazioni sul patrimonio netto è pari al 63% contro al 61% del 2016.

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 2016, gli Organi e il management di questa Camera di commercio nello svolgere il lavoro nei vari ambiti di rispettiva competenza, hanno sempre tenuto conto dei vari punti di vista espressi dalle istituzioni pubbliche e private locali, chiamate a sedere nei vari tavoli tecnici di programmazione, al fine di poter far convergere le risorse del territorio verso gli stessi obiettivi. Il percorso così intrapreso ha portato a delineare i contorni in cui muovere la governance locale ed i contesti in cui definirla.



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

Nell'ottica di una strategia di rete, la Camera di Commercio di Ferrara svolge la propria attività in un clima di proficua collaborazione con la Regione Emilia-Romagna, in stretta sintonia con quanto definito dalle linee programmatiche e d'indirizzo dell'Amministrazione regionale. Da alcuni anni, ad esempio, partecipa alla "Rete degli sportelli Sprint per l'internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole". Il quadro si completa prendendo in considerazione la rete camerale: la Relazione sulla Performance 2017

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, Università, Agenzie fiscali, 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. Dall'1 gennaio 2017 la convenzione è stata sottoscritta da Unioncamere Emilia-Romagna per conto delle camere di commercio della Regione, a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 219/2016;
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 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. 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.

Prima di passare all'esame di ogni singola partecipata, anche per dar conto di come il legislatore è intervenuto negli anni in materia di partecipate pubbliche, si richiamano le deliberazioni adottate nel tempo dalla Giunta di questa Camera di Commercio, in particolare quelle che prevedevano una ricognizione o interventi sulle partecipate :

- deliberazione della Giunta camerale n.116 del 7 settembre 2010, di ricognizione delle proprie partecipazioni ed invio copia alla sezione regionale di controllo della Corte dei Conti, come disposto dall'articolo 3, commi 27 e 28, della legge 24 dicembre 2007, n. 244;
- deliberazione della Giunta camerale n.146 del 27 novembre 2012, di ricognizione delle partecipazioni, sulla base di quanto disposto dall'articolo 4 del decreto legge n. 95/2012, convertito nella legge n. 135/2012 ed invio alle società da partecipate di apposite richieste dei dati e delle informazioni disposte dalla vigente normativa;
- pubblicazione, con gli aggiornamenti previsti dalla legge, sul proprio sito camerale, sezione "Amministrazione trasparente/enti controllati", dell'elenco delle partecipazioni dirette e indirette possedute;
- comunicazione annuale al Ministero dell'Economia e delle finanze e alla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica – in ordine alle partecipazioni dirette e indirette possedute, ora "Patrimonio Pa";
- deliberazione della Giunta camerale n. 86 del 7 ottobre 2014, nuova ricognizione delle partecipazioni;
- determinazione del Presidente n. 27 del 17 novembre 2014, ratificata dalla Giunta camerale con deliberazione n. 114 del 28 novembre 2014, di emanazione del bando d'asta pubblica, per la vendita dell'intero pacchetto azionario, composto da n. 9.212.605 azioni ordinarie, di Tecno Holding SpA, di proprietà di questa Camera di Commercio, anche ai fini e per gli effetti di quanto disposto dall'articolo 1, comma 569 della legge 147/2013 "Legge di stabilità 2014", con scadenza 19 dicembre 2014;
- determinazione del Segretario Generale n. 348 del 22 dicembre 2014, con la quale si è preso atto che alla scadenza del termine fissato nel 19 dicembre 2014 (ore 13,00) non è pervenuta alcuna offerta;
- deliberazione della Giunta camerale n. 84 del 22 settembre 2015, con la quale è stato deciso di inviare alle società partecipate da questa Camera di commercio – in linea con quanto indicato nella determinazione di A.N.A.C. n. 8 del 17 giugno 2015 – formale invito ad adempiere alle disposizioni in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione nella Pubblica amministrazione;
- deliberazione n. 31 del 31 marzo 2015 di adozione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni al 31 dicembre 2015, di cui al comma 611 e seguenti della legge 23 dicembre 2014, n. 190;
- deliberazione n. 24 del marzo 2016 di approvazione della Rendicontazione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni al 31 dicembre 2015, di cui al comma 611 e seguenti della legge 23 dicembre 2014, n. 190;
- deliberazione n. 62 del 6 luglio 2016 di conclusione delle procedure di vendita dell'intero pacchetto azionario, composto da n. 9.212.605 azioni ordinarie, di Tecno Holding SpA. In data 14 settembre 2016 la società ha accreditato la somma di euro 1.803.828,06, (reversale n. 1000/2016) pari al controvalore dell'intera partecipazione, generando una plusvalenza di euro 992.517,51, accertata nel bilancio d'esercizio 2016, che ha contribuito alla formazione dell'avanzo 2016 e dell'aumento delle disponibilità liquide al 31.12.2016;
- deliberazione n. 7 del 17 gennaio 2017, di presa d'atto della deliberazione n. 122/2016 relativa all'Adunanza del 7 dicembre 2016 della Corte dei Conti, Sezione di Controllo dell'Emilia Romagna, inerente la Rendicontazione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni al 31 dicembre 2015;

- deliberazione n. 72 del 19 settembre 2017, con la quale è stata effettuata la revisione straordinaria delle partecipazioni, ai sensi dell'articolo 24, comma 2 del D.Lgs.175/2016.

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.	0,25	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	1,4	DELTA 2000 S.R.L.	0,35
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		
ECOCERVED S. R.L	0,22		
Si.CAMERA S.R.L.	0,02		

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
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 2017 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 Piano della Performance 2017, i cui obiettivi prevedono l'integrazione con il Piano di prevenzione della corruzione, così come disposto da ANAC;
2. il Piano di Prevenzione della Corruzione 2017-2019;
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 2017 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" 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 cruscotto che rappresenta i risultati conseguiti nelle **3 aree strategiche** individuate dalla Camera di commercio di Ferrara:

area strategica		Performance
Area 1	1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	98,33%
	1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	97,51%
Area 2	Rafforzare lo stato di salute del sistema	98,69%
Area 3	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	97,03%

Rappresentazione dei risultati per Aree del sistema camerale in cui sono declinato gli obiettivi strategici:

I tre cruscotti mostrano come l'attività del 2017 sia stata completata mantenendo altissimi standard nonostante la contingenza economico-finanziaria sia tutt'ora critica, raggiungendo una **performance complessiva di Ente pari al 97,78%**.

Anche **gli obiettivi strategici** mostrano un ottimo risultato in tutte le priorità fissate nella MISSION strategica camerale.

Si ricorda che ciascun obiettivo è influenzato:

- per il 50% dal raggiungimento degli indicatori ad esso associati;
- per il restante 50% dalla 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.

Si rappresentano, ora, i risultati di performance ottenuti dagli obiettivi strategici:

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI

01.01 - Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa	95,97%
01.02 - Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale co	95,41%
01.03 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera.	98,96%
01.04 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica	97,78%
02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività	98,33%
02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori	97,51%
03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale	99,16%
03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.	98,13%
03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent	99,16%

PROSPETTIVA IMPRESE E TESSUTO LOCALE	97,17%
01.02 - Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale con la PA	95,41%
01.01 - Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa	95,97%
02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività	98,33%
01.03 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera.	98,96%

PROSPETTIVA INNOVAZIONE E CRESCITA	97,65%
01.04 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica	97,78%
02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori	97,51%

PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA	98,77%
03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale	98,77%

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI	98,65%
03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti. (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)	98,13%
03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente e la qualità dei servizi amministrativi, favorendo altresì lo sviluppo della cultura digitale dell'ente	99,16%

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

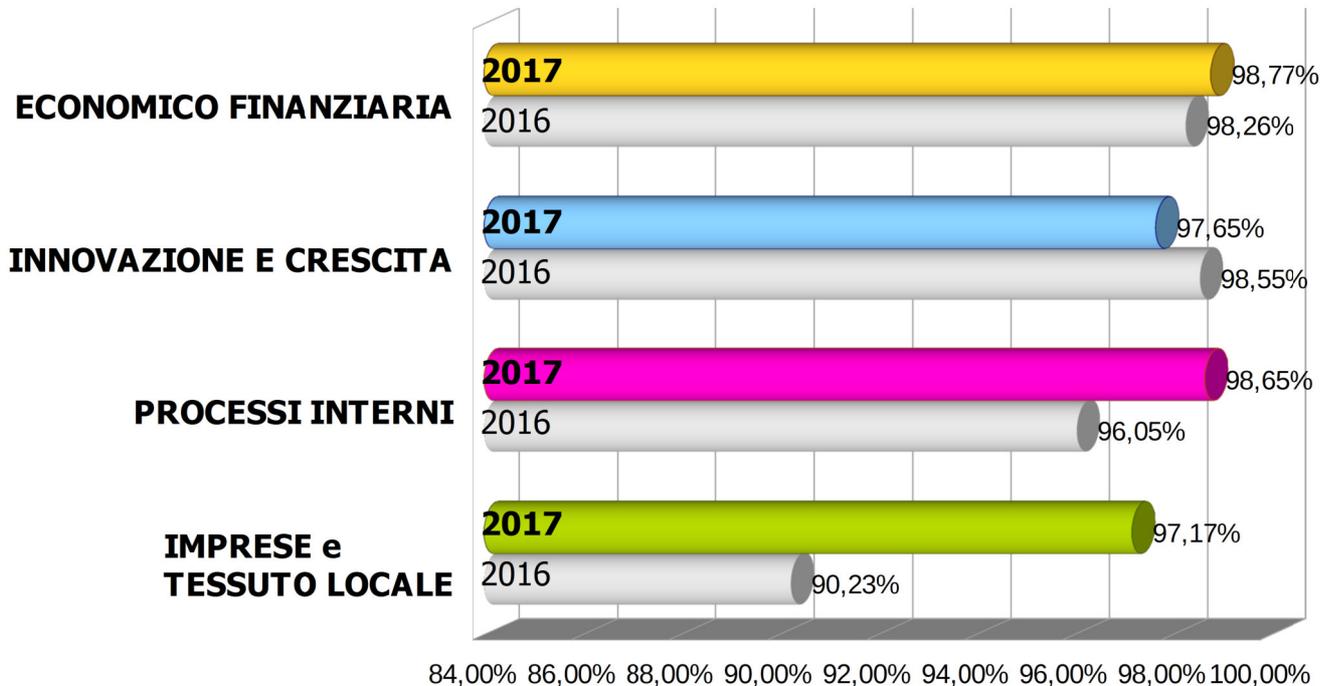


Tabella con **ELEMENTI INFORMATIVI SINTETICI DEI RISULTATI**

I conseguiti con il raggiungimento degli obiettivi strategici:

Area	Missione	Obiettivo strategico	risultati conseguiti
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Competitività e sviluppo delle imprese	01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo di impresa	<p>Come anticipato nei paragrafi precedenti, l'anno 2017 ha risentito in termini di programmazione del taglio del diritto annuale e dell'avvio delle procedure di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna. Nonostante ciò, la governance dell'Ente è riuscita ad attivare ed a realizzare le attività volte a realizzare gli obiettivi strategici ed operativi programmati.</p> <p>Ai progetti ormai consolidati nelle loro realizzazioni, nel 2017 si sono affiancati quelli autorizzati dal MISE con il D.M. 22 maggio 2017, finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale 2017 e relativi, per l'obiettivo strategico in argomento, alla creazione di un Punto d'Impresa Digitale P.I.D., finalizzato all'assistenza, formazione e informazione alle imprese sui temi della digitalizzazione.</p> <p>Come evidenziato nei <i>paragrafi dedicati al contesto esterno</i>, il tessuto economico ferrarese fatica ad afferrare la ripresa che già gli altri territori della Regione hanno raggiunto. Segnali in questo senso sono segnalati dalla diminuzione, accertata anche nel 2017, del livello demografico delle imprese registrate ed attive.</p> <p>Il perdurare di questa congiuntura negativa, ha convinto gli Organi sulla necessità improrogabile di costituire una forte partnership tra le istituzioni locali, al fine di far confluire in un unico progetto tutte le risorse disponibili sul territorio per finanziare linee di intervento condivise tra tutti gli attori della provincia.</p> <p>Questa necessità maturò in Consiglio camerale in data 26 luglio 2016, durante il quale fu approvato un documento condiviso con le istituzioni e le associazioni economiche territoriali finalizzato alla realizzazione di</p>

			<p>politiche economiche a sostegno dell'imprenditoria ferrarese denominato "Territorio delle opportunità, efficiente per le imprese, attraente per le persone". Tra le strategie principali condivise in particolare con i comuni sono state individuate:</p> <ul style="list-style-type: none"> · la costruzione di una governance territoriale, · la abilitazione del Sistema economico. <p>il tutto per raggiungere una unica visione territoriale di sviluppo economico e di investimento pubblico e privato. <u>Sintomatico di una Camera di commercio che anticipa necessità e scelte strategiche d'azione.</u></p> <p>Da questo documento si è giunti alla sottoscrizione di due documenti il "Patto per Ferrara" e il "Patto per il lavoro per Ferrara" sottoscritti da tutte le istituzioni pubbliche ferraresi (tutti i Comuni della Provincia, sindacati dei lavoratori, associazioni di categoria, università, camera di commercio) e presentati alla Regione Emilia-Romagna per il sostegno politico ed economico.</p> <p>Per migliorare la percezione e la conoscenza delle criticità e delle opportunità del territorio, è stata intensificata anche l'attività di studio e di ricerca dei fenomeni economico-statistici della provincia.</p> <p>Sono stati elaborati focus specifici sull'economia ferrarese, rappresentati con uso di infogrammi e infografica di facile lettura.</p> <p>E' stata inoltre intensificata l'attività di promozione e sviluppo dei temi della digitalizzazione, anche alla luce del nuovo progetto e nel mese di dicembre 2017 è stato organizzato il secondo Convegno sul Piano Nazionale Industria 4.0, quest'anno con focus verso: strumenti, agevolazioni e opportunità.</p> <p>Alcuni dati per rendere ancor più significativa l'azione della Camera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) n. 219 imprese coinvolte in programmi di innovazione; 2) Convegno "Industria 4.0": n. 77 partecipanti; 3) Start-up innovative: sportello Assistenza Qualificata alle Imprese AQI; 4) Contratti di rete: n. 2 incontri con 8 imprese per la valutazione della costituzione di una rete tra attività del centro cittadino e n.1 contratto tipizzato di rete registrato; 5) n. 1190 il numero imprese HITECH alto, come da dichiarazione registro imprese (target 1208); 6) n. 3105 Unità locali di imprese con sede in altre province (target 3100).
		<p>01.02 Favorire la creazione di start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale con la PA</p>	<p>Questo obiettivo strategico integra il precedente, relativamente alla parte più prettamente digitale.</p> <p>In tal senso la proposta al MISE per la realizzazione, tra gli altri, del progetto Punto Impresa Digitale, la cui progettazione per l'anno 2017 ha previsto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) la realizzazione di 2 eventi (uno il 4 dicembre e l'altro il 18 dicembre, nell'ambito, rispettivamente, del convegno "Imprenditoria femminile" e del convegno "Industria 4.0); 2) l'apertura di un bando per l'erogazione di voucher alle imprese per la loro digitalizzazione; 3) formazione specifica ad un ampio numero di personale camerale, in grado di fornire alle imprese servizi e consulenze ad alto valore aggiunto; 4) intensificazione dei punti di rilascio dei dispositivi digitali; 5) Start-up innovative: apertura sportello Assistenza Qualificata alle Imprese AQI; 6) n. 34 nuove start-up (di cui 6 costituite attraverso AQI) – (target 37); 7) n. 2976 strumenti digitali rilasciati (target 1669)

<p>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</p>	<p>Competitività e sviluppo delle imprese</p>	<p>01.03 Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera.</p>	<p>L'Ente è consapevole che con ridotte risorse è difficile intervenire in modo significativo su materie quali il marketing territoriale e turistico.</p> <p>In tema di <i>marketing territoriale</i> opera da anni SIPRO spa, società pubblica, partecipata dalla Provincia, dagli enti locali, dalla Camera di Commercio di Ferrara, oltre che dai due istituti di credito del territorio. Il periodo di congiuntura negativa non facilita l'attività di vendita di aree industriali, in un territorio, qual è il "ferrarese" che dal 2015 ha dovuto, altresì, sopportare la drammatica situazione economico-patrimoniale della principale banca del territorio.</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, è stata 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>Al fine di incrementare e rendere più pressante l'intervento di promozione turistica del territorio, nel 2017 la Camera di commercio ha inserito tra i progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale anche uno relativo al "Turismo". Tale progetto, coordinato da Unioncamere Emilia-Romagna, prevedeva oltre al sostegno d APT regionale, anche una contribuzione a Destinazione Romagna finalizzata a specifiche campagne di promo-valorizzazione dei territori e dei Comuni aderenti. La prima campagna di promozione turistica dei Per l'anno 2017, la Camera di commercio, in rapporto territori ha riguardato la stagione invernale, con particolare riferimenti agli eventi calendarizzati per le festività natalizie.</p> <p>Si è proseguito, inoltre, con le attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) di finanziamento delle iniziative a sostegno del turismo nei comuni della provincia; 2) di cofinanziamento di bandi a sostegno del turismo costiero con il Comune di Comacchio, fortemente attrattivo in tale settore; 3) 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>Nel 2017 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 digitalizzazione delle imprese operanti nei settori del Made in Italy.</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 2017, un aumento degli arrivi del +7,5% dei turisti sia italiani che stranieri, rispetto al 2016, che già si presentava in aumento (+6,7% nel 2016). In aumento anche il dato delle presenze +15,6% rispetto al 2016 che presentava, invece, un dato negativo (-14,4%).</p> <p>Anche il numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri ha registrato un dato più che positivo: +7,2% gli arrivi e +9,0% le presenze.</p>
<p>Sostenere</p>	<p>Competitività e</p>	<p>01.04 Sviluppo di percorsi</p>	<p>Nel 2017 sono stati sviluppati due ambiti, finalizzati alla</p>

<p>l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</p>	<p>sviluppo delle imprese</p>	<p>che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica</p>	<p>semplificazione amministrativa: 1) interno, volto a definire processi virtuosi di dematerializzazione della documentazione, al fine anche di una più veloce ed efficace ricerca d'archivio per gli utenti interni ed esterni, 2) esterno, volto ad archiviare otticamente e quindi digitalizzare archivi cartacei, con particolare riferimento ai registri delle attività regolamentate. Il fine ultimo è sempre quello della ricerca certa e veloce a fronte di richieste dell'utenza, oltre che una migliore conservazione della documentazione. E' stato raggiunto il 100% della digitalizzazione dei flussi documentali dell'Ente. Sempre rivolto al cliente esterno è il consolidamento del servizio, molto richiesto, di consulenza sulla fatturazione elettronica, l'iscrizione e utilizzo del MEPA e Intercent E/R, sull'uso dello SPID e degli altri strumenti di firma digitale. E' stata inoltre intensificata la formazione del personale addetto all'URP, al fine di fornire una prima assistenza il più possibile personalizzata e completa. I dati della comunicazione 2017: 1) è stata fornita una prima assistenza a n. 8.432 utenti; 2) sono stati effettuati n. 352 comunicati stampa e articoli redazionali; 3) è stato raggiunta una valutazione complessiva del grado di soddisfazione degli utenti sui servizi camerali pari a: a) Ottimo per il 66,3%; b) Buono per il 26,49%; c) Sufficiente per il 3,39%; d) Non Sufficiente per lo 0,43% ed il restante 3,39% non ha usufruito dei servizi nel 2017.</p>
<p>Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</p>	<p>Regolazione dei mercati</p>	<p>02.01 Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività</p> <p>02.02 Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della</p>	<p>Sono stati riproposti e realizzati nel 2017 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. Nel 2017 sono stati realizzati 7 seminari, con la partecipazione di n. 101 imprese. 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>). 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. Sono state inoltre attratte dalle iniziative camerali n. 184 nuove imprese, fruitrici per la prima volta dei servizi per l'internazionalizzazione rilasciati da questo Ente. I documenti con l'estero sono stati invece 4.723, in crescita rispetto al 2016, a riprova dell'aumento delle esportazioni registrato nel 2017 rispetto al 2016. Infatti, nel 2017 la provincia di Ferrara, come evidenziato nel paragrafo del "contesto esterno" dedicato alle "esportazioni", si è classificata prima in Regione nell'incremento del valore delle esportazioni : +9,4% rispetto al solo 2016. Il target che la Camera si era posta per l'anno 2017 era l'aumento dell'1% del valore delle esportazioni rispetto al dato 2015. Il target è stato pienamente raggiunto, Le attività relative a questa linea strategica hanno riguardato tre fronti: 1) la giustizia alternativa e l'Organismo di gestione della crisi da sovraindebitamento;</p>

		<p>conoscenza dell'Organismo di composizione della crisi da sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori</p>	<p>2) la vigilanza del mercato con attività di verifica e di controllo ispettivo; 3) la gestione dei controlli sui protesti e la gestione delle informazioni sulle scadenze dei marchi e dei brevetti.</p> <p>Relativamente al primo punto è necessario sottolineare l'importante ruolo che la Camera di commercio di Ferrara ha ottenuto nell'ambito della giustizia alternativa. Ruolo riconosciuto non solo dai principali interlocutori (Albi e Collegi professionali, Tribunale) ma confermato dai numeri che si rappresentano per l'anno 2017:</p> <p>a) n. 513 mediazioni gestite; b) n. 512 mediazioni iscritte di cui 312 con esiti positivi; c) n. 309 le procedure di mediazione a cui hanno partecipato entrambe le parti; d) n. 9 arbitrati; e) n. 28 crisi da sovraindebitamento depositate; f) n. 35 crisi da sovraindebitamento gestite.</p> <p>Anche per quanto riguarda il secondo punto, si ha il piacere di riportare che le attività condotte, in questi anni, dagli ispettori dell'ufficio metrico sono state in grado di conquistare autorevolezza nei confronti delle istituzioni preposte ai controlli sul territorio. Nel 2017 è infatti continuata l'attività ispettiva congiunta con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza. Sono state eseguite 128 ispezioni; 492 verifiche metriche; 2029 il numero degli strumenti verificati e n. 332 ispezioni per controllo prodotti, quest'ultime, anche, nell'ambito della convenzione VIMER, sottoscritta con il Ministero dello Sviluppo Economico. Le ispezioni e la sorveglianza metrica ha riguardato l'intero territorio provinciale.</p> <p>Passando al terzo punto, significativa è l'attività di consulenza in materia di marchi e brevetti rilasciata dagli uffici dell'Ente che da sempre registrano un alto grado di soddisfazione da parte dell'utenza. Nel 2017 sono state registrate n.373 pratiche marchi e brevetti.</p> <p>In materia di protesti, n. 2050 il numero delle pubblicazioni, 243 il numero delle visure e 74 le istanze di cancellazione. Purtroppo il numero dei protesti da pubblicare rimane sempre consistente a seguito del permanere della crisi di liquidità tra le imprese.</p> <p>Infine, anche nel 2017 questo Ente è stato chiamato ad intervenire nei tavoli che a vario titolo si è discusso di legalità, contraffazione, abusivismo, ivi compreso il "Consiglio provinciale per l'Immigrazione" presso la Prefettura.</p> <p>Al riguardo, è stato finanziato, con la Provincia, il Comune di Comacchio e la Prefettura, il progetto "Un mare di legalità" a sostegno dei controlli che nel corso della stagione estiva le guardie provinciale hanno effettuato sui lidi comacchiese a tutela della legalità e contro la contraffazione dei prodotti.</p>
--	--	--	---

Rafforzare lo stato di salute del sistema	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>03.01 Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'Ente attraverso una gestione efficace</p>	<p>Anche nel 2017, al fine di garantire un presidio costante sugli indicatori di bilancio, sono stati realizzati report a cadenza mensile (cash flow previsionale), trimestrale (utilizzo e variazione budget) e semestrale (costi/ricavi/investimenti).</p> <p>Tale attività di presidio ha consentito di accertare:</p> <p>1) una ulteriore riduzione dei costi di funzionamento ((al lordo delle riduzioni versate all'Erario dello Stato) da 1.526.634,60 del 2016 a 1.372.089,47 del 2017 ;</p> <p>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 25gg i fornitori e a 31 le imprese beneficiarie di</p>
---	--	---	---

			<p>contributi; 3) ad accertare una capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale pari al 54,35% (contro un target previsto in 51%); 4) buoni indicatori di tenuta patrimoniale; 5) una riduzione del disavanzo programmato, con conseguente minor utilizzo dell'avanzo 2016 destinato a copertura. In tal senso si rinvia al <i>paragrafo 4.2 Analisi indicatori</i>.</p>
		<p>03.02 Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'Ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti</p>	<p>Il processo di riforma e di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna ha subito nel corso del 2017 molti stop and go a seguito dei ricorsi accolti. Ciò nonostante questa Camera di commercio ha avviato le procedure propedeutiche per la stesura dei nuovi documenti. In particolare è stata definita una check list con riportate tutte le azioni da realizzare e i tempi entro i quali procedere. In tal senso anche la stesura dei documenti consuntivo dell'anno 2017 sono stati realizzati nell'ottica di un futuro utilizzo per la predisposizione della documentazione necessaria all'avvio della nuova camera di commercio. Relativamente al personale, questo Ente ha accolto l'opportunità fornita da Unioncamere con la realizzazione di 9 linee formative, per formare il personale sui nuovi temi della digitalizzazione, dell'alternanza scuola lavoro e della valorizzazione del patrimonio culturale e turistico dei territori. Ai programmi formativi realizzati nel 2017, ivi compresi quelli di Unioncamere, ha partecipato il 95% del personale, con un numero di ore di formazione complessiva pari a 324.</p>
		<p>03.03 Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'Ente</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. Anche i livelli di conoscenza e professionalità appaiono adeguati. Il gruppo audit ha analizzato una serie di processi raggiungendo circa l'85% di quelli ad alto rischio. In termini di efficienza di funzionamento, l'indicatore per il 2017 registra un valore di euro 21.299,20 contro un target di 22.353,80. Il risultato positivo è stato ottenuto grazie ad una sensibile riduzione dei costi di funzionamento.</p>

2.3.1 Le criticità e le opportunità

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	MISSIONE DPCM 12/12/12	PRIORITA' STRATEGICA A CAMERA	OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETIVE	% di mancato raggiung.
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Competitività e sviluppo delle imprese	Competitività e sviluppo delle imprese	01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo di impresa	Si confermano le criticità espresse nelle relazioni precedenti ossia: "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 le opportunità progettuali finanziate con l'aumento del 20% del diritto annuale per formare personale con nuove e approfondite conoscenze in grado di rispondere alle richieste delle imprese. Altra opportunità per le camere di commercio è sviluppare e promuovere i servizi offerti dall'ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese.	1) continuare nella ricerca di partnership con gli enti locali al fine di garantire alle imprese il sostegno necessario, anche attraverso la realizzazione del "Patto per Ferrara"; 2) Aiutare le imprese nell'adesione a progetti finanziati con fondi nazionali, regionali ed europei in materia di innovazione;	4,03%
			01.02 Favorire la creazione di start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale con la PA	Una delle criticità più importanti in tema di digitalizzazione è la scarsa conoscenza del tema da parte delle imprese che per sopperire necessitano di consulenti o di personale giovane 2.0.	3) attivare convenzioni/accordi con l'Università degli studi di Ferrara, al fine di promuovere significative collaborazioni; 4) puntare sullo sviluppo delle professionalità dell'ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese STARTUP 5)Valutare l'opportunità di organizzare seminari volti a diffondere il sapere informatico, senza porsi in conflitto d'interessi con aziende e associazioni	4,59%	
			01.03 Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera.	La criticità risiede nella necessità principale di disporre di risorse significative per incentivare gli investimenti in iniziative turistiche. Come per lo sviluppo dell'economia locale, incide anche la non "felice" viabilità stradale e ferroviaria.	Funzione in parte attribuita alle camere di commercio dal nuovo D.Lgs.219/2016. Territorio a grande potenzialità e attrattività turistica. Coesione e integrazione degli attori istituzionali e non. Protocolli d'intesa per convergere risorse e programmazione. Nuovo progetto, coordinato da Unioncamere regionale, in materia	Continuare nella collaborazione con i Comuni, in particolar modo con quello di Ferrara, al fine di coordinare attività e risorse. Protocolli e convenzioni con APT e "Destinazione turistica Romagna"; a cui hanno aderito i comuni della provincia di Ferrara.	1,04%

Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo					di promozione turistica, finanziato con aumento del 20% del diritto annuale.		
			01.04 Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica	Si tratta di un percorso avviato da alcuni anni che ha raggiunto i risultati prefissati, si attende solo il consolidamento organizzativo.	Grande visibilità e autorevolezza della Camera di commercio. Sfruttare l'ottimo trend accertato nella qualità dei servizi percepita dagli operatori economici, come rilevato da questionari di customer puntuali e customer annuale.	Proseguire nella divulgazione dei dati per incrementare la conoscenza in campo economico del tessuto economico provinciale. Incrementare i servizi on line. Migliorare la leggibilità delle informazioni sul sito web. Ridurre, ove possibile, i tempi delle procedure.	2,22%
	Regolazione dei mercati	Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa	02.02 Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'Organismo di composizione della crisi da sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolare modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori	L'attività richiederebbe maggiori risorse umane dedicate, visto l'incremento delle mediazioni e l'avvio delle attività dell'Organismo di sovraindebitamento.	Opportunità per le camere di commercio di ritagliarsi un ruolo di immediata visibilità e efficacia, vista la criticità dell'apparato amministrativo della giustizia, anche attraverso la gestione dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio . 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.	Continuare nella ricerca delle più efficaci procedure al fine di continuare a garantire professionalità e tempi brevi delle mediazioni, anche in presenza di un incremento nelle richieste. Investire professionalità e risorse nella nuova attività dell'Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento.	2,49%
Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	Internazionalizzazione	02.01 Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività	L'incremento del valore delle esportazioni accertato nel 2017 è superiore al target previsto. I processi di internazionalizzazione e di esportazione richiedono importanti competenze e grandi capacità di visione, resi difficile dal	Difficile individuare azioni, tenuto conto delle limitazioni introdotte al D.lgs.219/2016 per le camere di commercio. Continuare nella organizzazione di seminari sui temi critici per le imprese e continuare con la consulenza diretta e	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).	1,67%	

Rafforzare lo stato di salute del sistema	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Gestione dell'Ente		perdurare della congiuntura negativa e dalle risorse esigue.	mediata alle stesse, in considerazione dell'elevato grado di apprezzamento accertato.	Ottimizzare le risorse derivanti dal progetto, coordinato da Unioncamere regionale, finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale.	
			03.01 Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'Ente attraverso una gestione efficace	La diminuzione dei costi di funzionamento accertata nel 2017 è risultata di gran lunga superiore al target previsto. Anche l'altro indicatore ha accertato un valore maggiore al target previsto, grazie alla diversa composizione dei proventi correnti.	La riduzione del diritto annuale e le nuove competenze attribuite alle camere di commercio dal dlgs.219/2016, sommate alle competenze maturate dal personale negli ambiti della digitalizzazione e assistenza alle imprese dovrebbe dar impulso alla governance di offrire nuovi servizi a pagamento per l'utenza.	L'ampiezza delle funzioni e la professionalità raggiunta dal personale sono senz'altro una delle opportunità che la camera di commercio deve saper sfruttare per il proprio futuro.	1,23%
			03.02 Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'Ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti	La principale criticità è data dall'imminente accorpamento che porterà un cambiamento organizzativo.	Cercare di far partecipare ai corsi di formazione organizzati da Unioncamere anche per il 2018 la più ampia percentuale possibile di personale, in modo da poter disporre di flessibilità di ruoli.	Definire il dettaglio di chi fa cosa al fine di gestire al meglio e con efficienza il processo di accorpamento.	1,87%
			03.03 Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'Ente	Uno dei temi con più criticità è quello della prevenzione della corruzione, relativamente all'individuazione di misure che non siano meri controlli ma siano in grado di apportare significativi cambiamenti alle procedure.	L'opportunità è offerta dal gruppo di audit superiore che sta analizzando i processi ad alto rischio. Si tratta di un'opportunità in quanto i componenti non hanno competenze sui processi che analizzano e quindi più facilmente sono in grado di individuarne i lati deboli.	Ampliare le ore di attività del gruppo di audit.	0,84%

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 2017, la % di raggiungimento dell'obiettivo, l'eventuale differenza tra risultato atteso e raggiunto e le cause degli scostamenti, suddivisi anche per area strategica.

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI											97,78%			
RAGGRUPPAMENTO	AREA STRATEGICA	OBBIETTIVO STRATEGICO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONGIUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	↑	VALUTAZIONE da INDICATORI	VALUTAZIONE DA OBIETTIVI	
Ferrara														
1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo											98,33%			
02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)											98,33%	←	100,00%	96,65%
50%	F009	n. imprese coinvolte attraverso il CRM camerale			n. imprese coinvolte attraverso il CRM camerale		1620 N.	1620 N.	>= 620 N.	100,00%	●	●	●	
50%	F010	Valore di esportazioni delle imprese ferraresi			Valore di esportazioni delle imprese ferraresi		2,359e+009 €	2,359e+009 €	>= 2,59749e+006 €	100,00%	●	●	●	
1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo											97,51%			
02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori											97,51%	←	100,00%	95,02%
50%	F011	Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti			Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti		309 N.	309 N.	>= 308 N.	100,00%	●	●	●	
50%	F012	Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche			Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche		100,00%	100,00%	>= 85,00%	100,00%	●	●	●	
Rafforzare lo stato di salute del sistema											98,69%			
03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale											98,77%	←	100,00%	97,53%
50%	F013	Contenimento dei costi di funzionamento			Contenimento dei costi di funzionamento		1,37209e+006 €	1,37209e+006 €	<= 1,6402e+006 €	100,00%	●	●	●	
50%	F014	Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s.+ctr+gestione servizi/d.a.)			Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s.+ctr+gestione servizi/d.a.)		54,35%	54,35%	>= 51,00%	100,00%	●	●	●	
03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti. (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)											98,13%	←	100,00%	96,26%
50%	F015	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati			Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati		95,20%	95,20%	>= 95,00%	100,00%	●	●	●	
50%	F016	Numero di ore di formazione usufruite dal personale			Numero di ore di formazione usufruite dal personale		324 N.	324 N.	>= 185 N.	100,00%	●	●	●	
03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent											99,16%	←	100,00%	98,32%
50%	F017	Grado delle schede di monitoraggio del rischio redatte dal Gruppo audit camerale			Percentuale delle schede di monitoraggio del rischio redatte dal Gruppo audit camerale		85,00%	85,00%	>= 85,00%	100,00%	●	●	●	
50%	F018	Efficienza di funzionamento			Efficienza di funzionamento		21299,2 €	21299,2 €	<= 22353,8 €	100,00%	●	●	●	
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori											97,03%			
01.01 - Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)											95,97%	←	99,26%	92,69%
50%	F001	Unità locali di imprese con sede in altre province			Unità locali di imprese con sede in altre province		3105 N.	3105 N.	>= 3100 N.	100,00%	●	●	●	
50%	F002	numero delle imprese HITECH/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese			numero delle imprese HITECH/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese		1190 N.	1190 N.	>= 1208 N.	98,51%	●	●	●	
01.02 - Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale co											95,41%	←	95,95%	94,88%
50%	F003	Numero nuove start up			Numero nuove start up		34 N.	34 N.	>= 37 N.	91,89%	●	●	●	
50%	F004	Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese			Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese		2976 N.	297600,00%	>= 1669,00%	100,00%	●	●	●	
01.03 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera. (Prospettiva BSC: BSC3 - Apprendimento e crescita)											98,96%	←	99,18%	98,73%
50%	F005	Numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno			Numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno		3,032e+006 N.	3,032e+006 N.	>= 3,08259e+006 N.	98,36%	●	●	●	
50%	F006	Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri			Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri		694000 N.	694000 N.	>= 598785 N.	100,00%	●	●	●	
01.04 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica											97,78%	←	100,00%	95,56%
50%	F007	Grado di digitalizzazione dei flussi documentali della Camera di commercio			Grado di digitalizzazione dei flussi documentali della Camera di commercio		100,00%	100,00%	>= 70,00%	100,00%	●	●	●	
50%	F008	Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali			Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali		4,5 N.	4,5 N.	>= 4 N.	100,00%	●	●	●	

Come si può vedere dalla tabella appena riportata, anche per l'anno 2017, le criticità maggiori risultano legate allo scenario economico locale, che ancora risente dell'attuale difficile congiuntura economica (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.I.90/2014).

Si procede, in questo paragrafo, a riportare per ogni obiettivo strategico le azioni intraprese ed i progetti realizzati nell'anno 2017, 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 97,03%)

Area strategica (KPA ente)	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	Indicatore	Target 2017 su stato 2015	Stato 2015	Risultato raggiunto 2017	Percentuale raggiunta
Innovazione e competitività	Imprese e tessuto locale	01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa -	95,97% 99,25% da indicatori 92,69% da obiettivi operativi sottostanti	20	Unità locali di imprese con sede in altre province (indicatore è stato previsto in diminuzione sulla base dell'andamento demografico delle imprese).	3100	n.3138	n.3105	100%
					numero delle imprese HITEC/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	>=1208	n.1198	1190	98,51%
		01.02 Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale con la PA	95,41% 95,95% da indicatori 94,88 % da obiettivi operativi sottostanti	10	Numero nuove start up	>37	n.37	n. 34	91,89%
					Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese	>=1669	n.1652	n.2976	100%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				30	IMPORTO COMPLESSIVO €487.835,24				

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Bando sviluppo imprese con Comune di Codigoro	€ 487.835,24	n. 89 domande di ammissione; n. 97 liquidazioni; n. 219 imprese coinvolte in programmi di innovazione; n. 6 start up innovative costituite tramite AQI; n. 4 proposte di finanziamento sul bando reti; n. 1 contratto di rete tipizzato; n. 2 incontri sui contratti di	Risultati Customer uff. PROMOZIONE: 53,11% - OTTIMO 39,34% - BUONO Risultati Customer uff. IMPRENDITORIA FEMMINILE: 46,67% - OTTIMO 33,33% - BUONO Risultati Customer uff.: SERVIZI INNOVATIVI 92,01% - OTTIMO 7,51% - BUONO
2	Bando adozione sistema di sicurezza con Comune di Copparo e Comune di Fiscaglia			
3	Bando progetti su fondi POR Emilia-Romagna			
4	Assistenza, formazione e informazione per la costituzione delle reti di impresa			
5	Assistenza, formazione e informazione per la costituzione di start up innovative (ufficio AQI)			
6	Bando nuove imprese femminili			
7	Convegno "le fonti di finanziamento per la nascita, il consolidamento e la digitalizzazione delle imprese femminili" Ferrara 4 dicembre 2017			
8	Ciclo di tre seminari per imprese femminili			
9	Alternanza Scuola lavoro: progetto genesi e organizzazione			

	tirocini formativi, sottoscrizione convenzioni con Università e Istituti Tecnici. Attivazione Registro Alternanza Scuola-Lavoro		rete con 8 imprese; n. 31 gg pagamento contributi;	
10	Bando per la concessione di contributi alle imprese per l'attivazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro		n. 10 tirocini formativi attivati;	
11	Bando con associazioni di categoria		n. 427 soggetti assistiti in materia di alternanza scuola-lavoro	
12	Bando voucher digitali I4.0		n. 1 accordo Ufficio Regionale Scolastico in materia di A.S.L.	
13	Convegno "Piano nazionale Industria 4.0" Ferrara 18 dicembre 2017		n. 277 imprese iscritte al Registro A.S.L.	
14	Progetto innovativo per la diffusione della cultura di RSI, comprensivo, tra gli altri, di un evento conclusivo del percorso formativo		n. 3 seminari per imprese femminili con n. 93 partecipanti	
15	Osservatorio innovazione ed aiuti di stato, con Unione Regionale		n. 2 convegni per complessivi n. 139 partecipanti	
16	Organizzazione convegno "Piano Nazionale Industria 4.0: investimenti, produttività, innovazione ed opportunità per le imprese"		informativa sul PID a n.13161 imprese	
17	Organizzazione evento con GARANZIA GIOVANI E CRESCERE IN DIGITALE - Formazione e Tirocini per i GIOVANI Opportunità e Competenze per le IMPRESE a Ferrara il 22 giugno 2017		n. 1558 news letter su PID	
18	Bando RSI finanziato dalla Regione E/R realizzato con CCIAA di Ravenna, Comune di Ferrara e Comune di Ravenna		n. 1 evento e 5 laboratori con Crescere in digitale, con 38 imprese con 19 ragazzi, successivamente sono stati attivati 18 tirocini con 18 imprese	
19	Pubblicazione di documenti e studi statistici con periodicità trimestrale		n.101 elaborazioni prezzi, n. 80 elaborazioni per studi statistici	Risultati Customer uff. STATISTICA: 79,10% - OTTIMO 16,95% - BUONO
20	Organizzazione di attività e seminari a carattere economico statistico (progetto Smail- osservatorio dell'economia – LOE – informazioni statistiche – progetto excelsior)		n. 12 indici n. 35 infogrammi n. 4 riunioni Osservatorio provinciale economia	

Area strategica (KPA ente)	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2017 su stato 2015	Stato 2015	Risultato raggiunto 2017	Percentuale raggiunta
Marketing turistico	Imprese e tessuto economico locale	01.03 Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera.	98,96% - 99,18% da indicatori - 98,73% da obiettivi operativi sottostanti	10	numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese	+1%	n.3052072	n. 3032006	98,36%
					Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri	+2%	n. 592857	n. 694000	100%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				10	IMPORTO COMPLESSIVO € 266.909,00				
n.	Azione/Progetto			Risorse economiche utilizzate	Indicatori				
					output	qualità			
1	Bando progetto animazioni Lidi ferraresi			€ 266.909,00	n. 7 domande presentate; n. 5 imprese ammesse a contributo;	n. 5 calendari estivi realizzati e n. 54 eventi estivi realizzati;	Risultati Customer uff. PROMOZIONE: 53,11% - OTTIMO 39,34% - BUONO		
2	Sostegno a "Destinazione turistica Romagna"								
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								

6	Organizzazione di seminari e attività connesse alla promozione turistica del territorio (Settimana Estense, Associazione Strada Vini e Sapori)		n. 5 accordi con le istituzioni in materia di turismo
7	Sostegno A.P.T. Servizi Emilia-Romagna		
8	Organizzazione di 5 giornate formative "Eccellenze in digitale - Le opportunità del web per le imprese come coglierle e massimizzarle" (6 aprile, 4 maggio, 14 giugno, 12 luglio, 28 settembre 2017)		

Area strategica (KPA ente)	Dimensione e BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2017 su stato 2015	Stato 2015	Risultato raggiunto 2017	Percentuale raggiunta
Comunicazione e digitale	Innovazione e crescita	01.04 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica	97,78% <small>100% da indicatori 95,56% da obiettivi operativi sottostanti</small>	5	Grado di digitalizzazione dei flussi documentali della Camera di commercio	70%	30%	100%	100%
					Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerale	buono	buono	Ottimo 66,3% buono 26,49%	100%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				15	IMPORTO COMPLESSIVO € 31.811,06				

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Messa a regime del sistema di fascicolazione digitale della documentazione	€ 31.811,06	n.3 manifestazioni n. 99 domande a imprese, studi e utenti vari della provincia n. 8432 utenti sportello URP; n. 352 comunicati stampa e articoli redazionali; n. 17 conferenze stampa	Risultati Customer legata alla Comunicazione / URP della Camera: 66,67% - OTTIMO 25,77% - BUONO
2	Digitalizzazione di archivi cartacei connessi a registri delle attività regolamentate			
3	Organizzazione e gestione di iniziative camerale consolidate (Riconoscenza Provinciale, Fedeltà al lavoro, Viviani)			
4	Organizzazione, gestione e analisi Indagine di customer			
6	Costi interni finalizzati alla gestione della comunicazione interna ed esterna			

Area Strategica di sistema: Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (obiettivo raggiunto al 97,92%)

Area strategica (KPA ente)	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2017 su stato 2015	Stato 2015	Risultato raggiunto 2017	Percentuale raggiunta
Trasparenza e tutela del mercato	Innovazione e crescita	02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del	97,51% <small>100% da indicatori 95,02% da obiettivi operativi sottostanti</small>	5	Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti	308	302	309	100%
					Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche	+10%	85%	100%	100%

		sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori							
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				20	IMPORTO COMPLESSIVO € 53.002,29				
n.	Azione/Progetto		Risorse economiche utilizzate	Indicatori					
				output	qualità				
1	Gestione servizio di mediazione/conciliazione		€ 53.002,29	n. 513 mediazioni gestite; n. 512 mediazioni iscritte; n. 312 mediazioni con esiti positivi; n. 309 mediazioni a cui hanno partecipato entrambe le parti; n. 28 crisi da sovraindebitamento depositate; n. 35 crisi da sovraindebitamento gestite; n. 5 incontri formativi con 49 gestori partecipanti n. 9 Arbitrati	Risultati Customer ufficio mediazione e arbitrato: - 100% - OTTIMO Risultati Customer sulle verifiche metriche: 46,34% - OTTIMO 46,34% - buono				
2	Gestione crisi da sovraindebitamento tramite l'Organismo								
3	Arbitrati								
1a	Progetto sulla lotta all'abusivismo commerciale, denominato "Un mare di legalità", in collaborazione con la Prefettura di Ferrara e alcuni enti locali;								
2a	Gestione attività di vigilanza sui prodotti								
				N. 492 verifiche; n. 128 ispezioni; n. 2029 strumenti verificati; n. 332 controllo prodotti; n. 100 concorsi a premio, di cui n. 49 verbali di estrazione e n. 51 verbali di chiusura	Risultati Customer sulle concorsi a premio: 85,64% - OTTIMO 11,60% - buono				

Area strategica (KPA ente)	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2017 su stato 2015	Stato 2016	Risultato raggiunto 2017	Percentuale raggiunta
Internazionalizzazioni	Imprese e tessuto economico locale	02.01 Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività	98,33% <small>100% da indicatori 96,65% da obiettivi operativi sottostanti</small>	5	n. imprese coinvolte attraverso il CRM camerale	+2%	607	1620	100%
					Valore di esportazioni delle imprese ferraresi	+5%	2.213.610	2359009 stimato a gennaio 2018 definitivo 2547045	100%
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				5	IMPORTO COMPLESSIVO € 35.405,50				
n.	Azione/Progetto		Risorse economiche utilizzate	Indicatori					
				output	qualità				
1	Organizzazione ciclo di seminari sull'internazionalizzazione F.I.M. -		€ 35.405,50	n.7 seminari FIM ; n. 196 imprese partecipanti e n. 311 personale delle stesse; n. 137 quesiti Worldpass	Risultati Customer su MARKETING INTERNAZIONALE: 38,95% - OTTIMO 48,62% - BUONO				
2	servizio su Info e Export alle imprese e servizio News Mercati								
	Assistenza alle imprese tramite Worldpass								

3	Progetti di sistema (deliziando, European Vietnam Business Network, Enterprise Europe network"	<p>n.18 liquidazioni bando fiere internazionali e nazionali;</p> <p>n. 4723 documenti per l'estero</p> <p>n. 187 nuove imprese coinvolte in progetti di promozione</p> <p>n. 1 evento Dogane con 43 persone partecipanti</p> <p>n. 18 imprese assistite bandi Regione e MISE</p> <p>n. 4 manifestazioni di interesse di imprese a Chamder M.I.G.</p>
4	CRM Ciao Impresa	
5	Progetto triennale 20% "preparazione all'export e internazionalizzazione intelligente"	
6	Bando a sostegno programmi integrati per lo sviluppo di impresa – linea internazionalizzazione con associazioni di categoria	
7	Organizzazione evento con Ufficio Dogane di Ferrara "Benefici fiscali per il settore dell'autotrasporto: novità normative e procedurali" Ferrara 28 settembre 2017	
	Assistenza alle imprese sulle opportunità di finanziamento per l'internazionalizzazione della Regione e del MISE	
7	Adesione a Chamber Mentoring for International Growth	

Area Strategica di sistema: Rafforzare lo stato di salute del sistema (obiettivo raggiunto al 98,69%)

Area strategica (KPA ente)	Dimensi one BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2017 su stato 2015	Stato 2015	Risultato raggiunto 2017	Percentuale raggiunta
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Processi Interni	03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale	98,77% <small>100% da indicatori 97,53% da obiettivi operativi sottostanti</small>	10	Contenimento oneri di funzionamento	-2%	€1673671	(-18,02%) € 1372089	100%
					Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s. +ctr+gestione servizi/d.a.)	+2% = 51%	50%	54,35%	100%
	Processi interni	03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.	98,13% <small>100% da indicatori 96,26% da obiettivi operativi sottostanti</small>	5	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	94%	92%	95,20%	100%
					Numero di ore di formazione usufruite dal personale	+1%	n.181	n.324	100%
					03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente	99,16% <small>100% da indicatori 98,32% da obiettivi operativi sottostanti</small>	5	Grado delle schede di monitoraggio del rischio redatte dal Gruppo audit camerale	85%
	Efficienza di funzionamento	-3% = -229353,80	€22353,80	€ 21299,20	100%				
PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA				15	IMPORTO COMPLESSIVO € 7.612,00 oltre a risorse umane interne				

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 interne	n. 12 report mensili per la liquidità;	Risultati Customer complessiva della

			n. 12 di controllo e variazione budget; n.4 analisi costi	Camera: 66,30% - OTTIMO 26,49% - BUONO
	Formazione del personale	€7.612,00	95% del personale ha partecipato a formazione, per un numero complessivo di 324 ore	
1a	Costi interni finalizzati alla gestione del Ciclo della Performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Solo risorse interne	Piano della performance 2017/2019 Piano prevenzione corruzione 2017/2019 Relazione Performance 2016 Relazione anticorruzione 2017 aggiornamento Trasparenza (puntuale, trimestrale, semestrale, annuale) attività semestrale gruppo audit Rendicontazione attività sulla trasparenza	

3.3 Obiettivi operativi

In questa sezione sono riportati, per il solo anno 2017, i risultati conseguiti dai seguenti profili incaricati:

- Segretario Generale;
- Segretario Generale, anche per l'incarico di dirigente dell'Area "Promozione, Informazione economica, Risorse e Patrimonio";
- Segretario Generale, anche per l'incarico di dirigente dell'Area "Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato" e Conservatore;
- posizioni organizzative;
- singoli uffici (team).

La Giunta camerale con deliberazione n. 10 del 21 febbraio 2017 ha ratificato la determinazione del Presidente n. 4 dell'1 febbraio 2017, relativa al Piano triennale della Performance 2017-2019, assegnando alla dirigenza gli obiettivi relativi al 2017. Successivamente con determinazione del Segretario Generale n. 47 del 3 febbraio 2017 sono stati assegnati gli obiettivi 2017 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 2017, 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 assegnate all'unico dirigente (Segretario Generale) (Op), alle posizioni organizzative (Opo) e agli uffici (Ot).

Si riportano di seguito i risultati di sintesi degli obiettivi operativi assegnati all'unico dirigente (Segretario Generale) e alle posizioni organizzative.

Si specifica che, come riportato nel Sistema di Valutazione, i risultati vengono così determinati:

1. Segretario Generale
 - realizzazione obiettivi strategici di Ente 30%;
 - realizzazione obiettivi operativi individuali e organizzativi 40%;
 - valutazione competenze, capacità e grado di differenziazione delle valutazioni 30%;

2. posizioni organizzative
 - realizzazione obiettivi operativi individuali 40%;
 - realizzazione obiettivi operativi organizzativi 30%;
 - valutazione competenze, capacità e grado di differenziazione delle valutazioni 30%.

Per il dettaglio degli indicatori si vedano allegati 3 e 3A.

**SEGRETARIO GENERALE: DOTT. GIANNATTASIO
OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO INDIVIDUALE e ORGANIZZATIVI ASSEGNATI PER TUTTI I
RUOLI RICOPERTI (SEGRETARIO GENERALE, CONSERVATORE E DIRIGENTE RESPONSABILE DI
ENTRAMBE LE DUE AREE IN CUI È SUDDIVISA L'INTERA ORGANIZZAZIONE)**

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
OBIETTIVI OPERATIVI ORGANIZZATIVI					
1	OP 01.01.01 Definire nuovi strumenti migliorando, ove possibile, quelli già operativi in grado di supportare le imprese nelle scelte gestionali strategiche	3%	1° indicatore	>=90%	98,55%
		3%	2° indicatore	>=75€	49,75%
		4%	3° indicatore	>=70%	59,30%
		10%	% ponderata		69,10%
2	OP 01.02.01 Armonizzazione e standardizzazione delle nuove procedure, anche telematiche, all'interno delle attività del Registro Imprese	5%	1° indicatore	>=0,04	100%
		5%	2° indicatore	>=85%	98%
		5%	3° indicatore	>=3	66,67%
		15%	% ponderata		88,32%
3	OP 01.03.01 Definire azioni volte a sviluppare collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	3%	1° indicatore	>=3	100%
		3%	2° indicatore	>=2	100%
		4%	3° indicatore	>=5	100%
		10%	% ponderata		100%
4	OP 01.04.01 Individuazione e valorizzazione delle potenzialità di comunicazione di alcuni servizi del Registro Imprese	1%	1° indicatore	>=9800	100%
		2%	2° indicatore	<=6,8	100%
		2%	3° indicatore	1	100%
		5%	% ponderata		100%
5	OP 02.01.01 Ridisegnare gli spazi di intervento informativo e formativo alle imprese in materia di mercati esteri	1%	1° indicatore	>=58	100%
		2%	2° indicatore	<=9	100%
		2%	3° indicatore	>=5	80%
		5%	% ponderata		93,20%
6	OP 02.02.03 Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificarne i processi	1%	1° indicatore	>=2700	40,74%
		2%	2° indicatore	>=3	100%
		2%	3° indicatore	>=500	98,40%
		5%	% ponderata		79,32%
7	OP 03.02.01 Realizzazione e coordinamento delle procedure per l'accorpamento	3%	1° indicatore	>=3	100%
		4%	2° indicatore	>=4	75%
		4%	3° indicatore	>=5	100%
		10%	% ponderata		91,50%

OBIETTIVI OPERATIVI INDIVIDUALI					
1	OPI 01.02.I2 Migliorare, innovando, le azioni volte a favorire la crescita digitale del tessuto economico ferrarese	3%	1° indicatore	>=3	100%
		3%	2° indicatore	>=1	100%
		4%	3° indicatore	>=4	100%
		10%	% ponderata		100%
2	OPI 01.03.I1 Sviluppo di un percorso che consenta di ottimizzare le misure di intervento nel settore turistico, rafforzandone l'offerta e le integrazioni di filiera	1%	1° indicatore	>=24,2	100%
		2%	2° indicatore	>=3	100%
		2%	3° indicatore	>=26	88,46%
		5%	% ponderata		95,64%
3	OPI 02.01.I1 Promuovere azioni di stimolo verso i soggetti pubblici e privati volti a costituire tavoli tematici di lavoro	3%	1° indicatore	>=2	100%
		3%	2° indicatore	>=3	100%
		4%	3° indicatore	>=2	100%
		10%	% ponderata		100%
4	OPI 03.02.I1 Razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	3%	1° indicatore	>=3	100%
		3%	2° indicatore	>=85%	100%
		4%	3° indicatore	>=4	100%
		10%	% ponderata		100%
5	OPI 03.03.I1 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano anticorruzione, trasparenza, performance	1%	1° indicatore	1	100%
		2%	2° indicatore	31-12-2017	100%
		2%	3° indicatore	>=4	100%
		5%	% ponderata		100%

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

SANDRI CRISTINA

OBIETTIVI OPERATIVI ORGANIZZATIVI E INDIVIDUALI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI					
1	OPO 03.01.01 Predisposizione della documentazione contabile per l'attivazione del processo di accorpamento	3%	1° indicatore	>=3	100%
		4%	2° indicatore	>=4	100%
		4%	3° indicatore	30-9-2017	100%
		10%	% ponderata		100%
2	OPO 03.01.02 Analisi e predisposizione di una check list della documentazione per la fornitura di beni e servizi finalizzata al processo di accorpamento	3%	1° indicatore	>=5%	92,51%
		4%	2° indicatore	1	100%
		4%	3° indicatore	30-09-2017	100%
		10%	% ponderata		97,53%
3	OPO 03.02.03 Analisi e predisposizione di una check list sulla documentazione giuridica-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	5%	1° indicatore	1	100%
		5%	2° indicatore	>=3	66,67%
		5%	3° indicatore	30-10-2017	100%
		15%	% ponderata		89%
4	OPO 03.02.04 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione	5%	1° indicatore	>=2	100%
		5%	2° indicatore	>=90%	100%
		5%	3° indicatore	30-11-2017	100%
		15%	% ponderata		100%

OBIETTIVI INDIVIDUALI					
1	OPOI 03.01.I1 Attivazione procedure per la gestione dei crediti del D.A. proposte dai gestori della crisi di sovraindebitamento	3%	1° indicatore	>= 20	55%
		4%	2° indicatore	>= 2gg	100%
		4%	3° indicatore	30-06-2017	100%
		10%	% ponderata		85,15%
2	OPOI 03.03.I2 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	3%	1° indicatore	>=3	100%
		4%	2° indicatore	<=17418	100%
		4%	3° indicatore	<=0,33	100%
		10%	% ponderata		100%
3	OPOI 03.03.I5 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	5%	1° indicatore	>=4	100%
		5%	2° indicatore	>=50%	100%
		5%	3° indicatore	100%	100%
		15%	% ponderata		100%
4	OPOI 03.03.I6 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	5%	1° indicatore	1	100%
		5%	2° indicatore	>=4	100%
		5%	3° indicatore	30-11-2017	100%
		15%	% ponderata		100%

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

MIGLIARI ANDREA

OBIETTIVI OPERATIVI ORGANIZZATIVI E INDIVIDUALI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI					
1	OPO 01.01.02 Definire e sviluppare collaborazioni con la regione Emilia Romagna al fine di creare percorsi di divulgazione su tematiche legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.	5%	1° indicatore	>=1	100%
		5%	2° indicatore	>=3	100%
		5%	3° indicatore	>=1	100%
		15%	% ponderata		100%
2	OPO 01.04.02 Attivazione di procedure finalizzate alla messa a regime del piano di fascicolazione	6%	1° indicatore	>=1	100%
		7%	2° indicatore	1	100%
		7%	3° indicatore	31-10-2017	100%
		20%	% ponderata		100%
3	OPO 03.02.02 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico Servizio di Comunicazione e protocollazione dopo l'accorpamento camerale	6%	1° indicatore	>=3	100%
		7%	2° indicatore	>=2	100%
		7%	3° indicatore	>=1	100%
		20%	% ponderata		100%

OBIETTIVI INDIVIDUALI					
1	OPOI 01.02.I1 Crescita del digitale nel sistema imprese: formazione e informazione sui temi del digitale in collaborazione con Un. Em. Rom., Regione Emilia Romagna e Tagliacarne	3%	1° indicatore	>=2	100%
		4%	2° indicatore	>=50	100%
		4%	3° indicatore	>=4	100%
		10%	% ponderata		100%
2	OPOI 01.04.I1 La comunicazione si	5%	1° indicatore	>=5	100%

	trasforma. Percorso di individuazione di nuove forme e nuovi strumenti per la divulgazione dei dati Camerali	5%	2° indicatore	1	100%
		5%	3° indicatore	>=3	33,33%
		15%	% ponderata		77,33%
3	OPOI 01.04.I2 Presidiare la qualità dei canali di comunicazione con l'utenza.	3%	1° indicatore	>=4,92%	100%
		3%	2° indicatore	>=4	100%
		4%	3° indicatore	>=1620	100%
		10%	% ponderata		100%
4	OPOI 03.03.I4 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	3%	1° indicatore	>=10500	100%
		4%	2° indicatore	<=3	100%
		4%	3° indicatore	<=31310	100%
		10%	% ponderata		100%

**POSIZIONE ORGANIZZATIVA ALTA PROFESSIONALITA' REGOLAZIONE DEL MERCATO
ARBITRATO E CONCILIAZIONE**

TARABBIA LAURA

OBIETTIVI OPERATIVI ORGANIZZATIVI E INDIVIDUALI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI					
1	OPO 02.02.01 Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di sovraindebitamento depositate presso l'organismo iscritto	6%	1° indicatore	>=1	100%
		7%	2° indicatore	>=5	100%
		7%	3° indicatore	30-11-2017	100%
		20%	% ponderata		100%
2	OPO 02.02.02 Semplificazione delle procedure al fine di prevedere un maggior numero di partecipazione agli incontri di mediazione	6%	1° indicatore	>=10	100%
		7%	2° indicatore	>=100	100%
		7%	3° indicatore	>=4	100%
		20%	% ponderata		100%

OBIETTIVI INDIVIDUALI					
1	OPOI 02.02.I1 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazione	3%	1° indicatore	>=3	100%
		4%	2° indicatore	>=3	100%
		4%	3° indicatore	>=4	100%
		10%	% ponderata		100%
2	OPOI 02.02.I2 Miglioramento delle azioni volte a favorire la gestione associata, in convenzione con le Associazioni di categoria, del servizio dell'organismo di composizione della crisi	3%	1° indicatore	>=1	100%
		4%	2° indicatore	>=36	100%
		4%	3° indicatore	31-10-2017	100%
		10%	% ponderata		100%
3	OPOI 02.02.I3 Azioni dirette a garantire una semplificazione delle procedure e un servizio qualificato con riferimento alla composizione della crisi da sovraindebitamento	6%	1° indicatore	>=7	85,71%
		7%	2° indicatore	>=6	66,67%
		7%	3° indicatore	30-10-2017	100%
		20%	% ponderata		84,29%
4	OPOI 03.03.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	6%	1° indicatore	<=250	100%
		7%	2° indicatore	>=2,30%	69,47%
		7%	3° indicatore	<=3	100%
		20%	% ponderata		89,92%

3.3.1 Risultati in materia di trasparenza ed integrità

Con deliberazione n. 10 del 21 febbraio 2017, la Giunta camerale ha ratificato la determinazione del Presidente n. 3 dell'1 febbraio 2016 di definizione del Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019, che prevede una sezione apposita dedicata all'applicazione della normativa in materia di trasparenza, di cui al d.lgs. 33/2013 e s.m.i.

Il prospetto che segue mette in evidenza i risultati conseguiti rispetto agli interventi pianificati per il 2017 sulle tematiche della trasparenza ed integrità, connesse con gli obiettivi dell'anticorruzione. Gli interventi previsti per il 2017 sono stati tutti realizzati.

Alcuni ambiti sono stati oggetto di aggiornamenti e modifiche rispetto all'anno precedente, a seguito dell'emanazione del D.lgs. 97/2016, che ha modificato la legge 190/2012 e il D.lgs. 33/2013, definendo nuovi ambiti di trasparenza e l'introduzione dell' "accesso civico generalizzato". 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, oltre alla modulistica obbligatoria inerente l'accesso civico e quello generalizzato.

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 gli obiettivi indicati nel Piano della performance 2017 sono stati, come da disposizioni normative, integrati da obiettivi di presidio delle attività di anticorruzione e trasparenza.

Macro Intervento	scadenza	realizzazione
Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente e la qualità dei servizi amministrativi, favorendo altresì lo sviluppo della cultura digitale dell'ente.	Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabili	2017: nei termini Piano della perf. : 1/2/2017 Piano ANTICORR.: 1/2/2017 Validaz. OIV : 5/6/2017 Relazione Performance: delibera n. 48 del 6/6/2017 Relaz. Annuale ANTIC. : 8/1/2018 Validaz.OIV traspar. : 16/3/2017 (come da proroga di ANAC) e 31/3/2018

Come previsto dalla normativa vigente, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha validato la griglia di rilevazione dell'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" il 31 marzo 2018, come risulta nel documento di attestazione pubblicato, entro il 30 aprile 2018, 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 2017, di cui alla determinazione del Segretario generale n. 1 dell'8 gennaio 2018, 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 2017 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 dal 2017 è su 4 livelli.

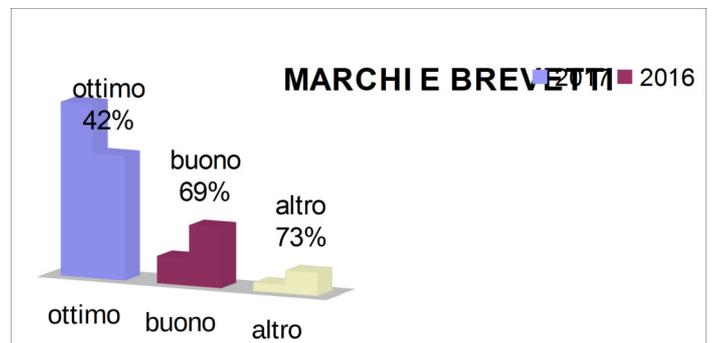
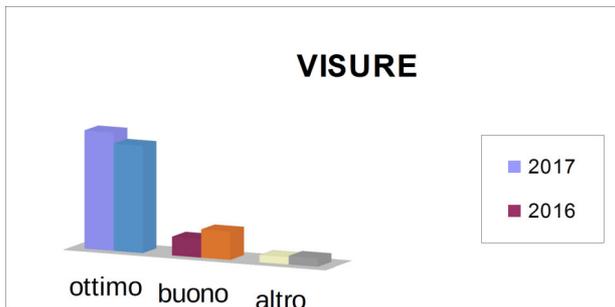
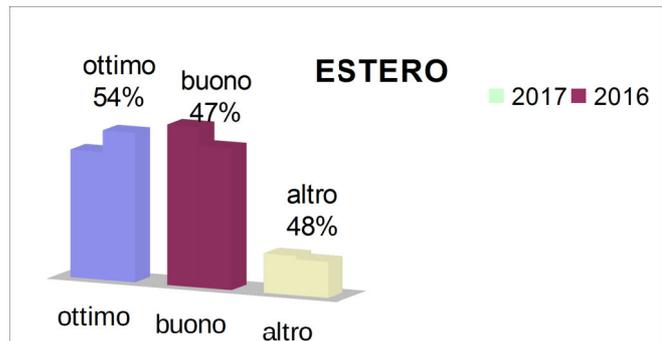
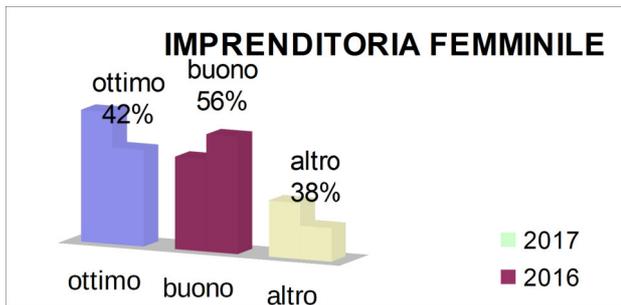
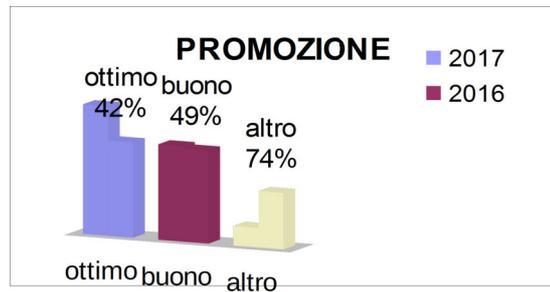
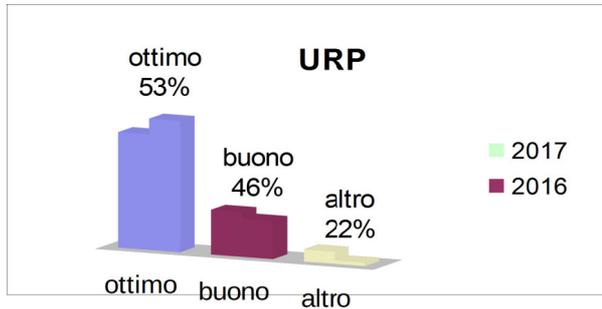
Le performance sul giudizio COMPLESSIVO fra il 2014/2017

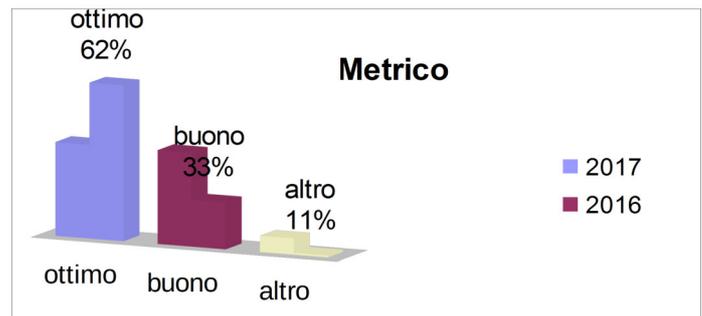
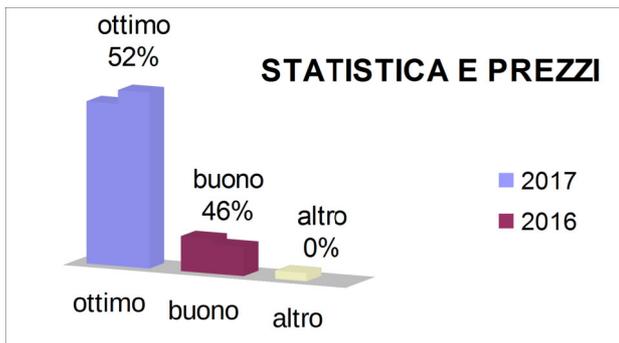
2014	2015	2016	2017
Ottimo 61,88%	Ottimo 64,12%	64,88%	66,30%
Buono 30,06%	Buono 30,00%	28,36%	26,49%
Sufficiente 1,58%	Sufficiente 3,11%	2,77%	3,39%
Insufficiente 1,04%	Insufficiente 0,20%	0,66%	0,43%
Non ho usufruito dei servizi 3,44%	Non ho usufruito dei servizi 2,57%	Non ho usufruito dei servizi 3,32%	Non ho usufruito dei servizi 3,39%

Le performance sul giudizio ottimo fra il 2014/2017 DEI SINGOLI SERVIZI

	2014	2015	2016	2017
Concorsi a premio	80,16%	88,13%	89,71%	85,64%
Servizi Innovativi	78,57%	73,49%	77,58%	92,01%
Sede Cento	73,66%	78,61%	86,62%	68,49%
URP	66,12%	65,03%	76,12%	66,67%
Visure e ricerche	71,46%	78,03%	74,30%	81,67%
DIRITTO ANNUALE	56,85%	63,13%	62,34%	54,74%
Marchi e brevetti	73,68%	57,46%	59,56%	83,26%
Protesti	66,67%	82,35%	42,86%	69,84%
Eestero	42,86%	50,00%	45,64%	38,95%
Imprenditorialità Femminile	29,48%	44,67%	34,48%	46,67%
Metrico	69,83%	82,04%	76,41%	46,34%
Promozione	48,85%	36,67%	39,23%	53,11%
Registro imprese	60,22%	54,90%	52,45%	49,10%
Statistica e Prezzi	83,95%	75,96%	85,71%	79,10%
Ufficio di Comacchio	Nd	Nd	66,33%	79,05%

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





Come si può dedurre da un'analisi attenta della customer satisfaction **più del 93%** 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 %
OBIETTIVI OPERATIVI ORGANIZZATIVI					
1	OP 01.01.01 Definire nuovi strumenti migliorando, ove possibile, quelli già operativi in grado di supportare le imprese nelle scelte gestionali strategiche	3%	1° indicatore	>=90%	98,55%
		3%	2° indicatore	>=75€	49,75%
		4%	3° indicatore	>=70%	59,30%
		10%	% ponderata		69,10%
2	OP 01.02.01 Armonizzazione e standardizzazione delle nuove procedure, anche telematiche, all'interno delle attività del Registro Imprese	5%	1° indicatore	>=0,04	100%
		5%	2° indicatore	>=85%	98%
		5%	3° indicatore	>=3	66,67%
		15%	% ponderata		88,32%
3	OP 01.03.01 Definire azioni volte a sviluppare collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	3%	1° indicatore	>=3	100%
		3%	2° indicatore	>=2	100%
		4%	3° indicatore	>=5	100%
		10%	% ponderata		100%
4	OP 01.04.01 Individuazione e valorizzazione delle potenzialità di comunicazione di alcuni servizi del Registro Imprese	1%	1° indicatore	>=9800	100%
		2%	2° indicatore	<=6,8	100%
		2%	3° indicatore	1	100%
		5%	% ponderata		100%
5	OP 02.01.01 Ridisegnare gli spazi di intervento informativo e formativo alle	1%	1° indicatore	>=58	100%
		2%	2° indicatore	<=9	100%

	imprese in materia di mercati esteri	2%	3° indicatore	>=5	80%
		5%	% ponderata		93,20%
6	OP 02.02.03 Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificarne i processi	1%	1° indicatore	>=2700	40,74%
		2%	2° indicatore	>=3	100%
		2%	3° indicatore	>=500	98,40%
		5%	% ponderata		79,32%
7	OP 03.02.01 Realizzazione e coordinamento delle procedure per l'accorpamento	3%	1° indicatore	>=3	100%
		4%	2° indicatore	>=4	75%
		4%	3° indicatore	>=5	100%
		10%	% ponderata		91,50%

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 %
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI					
1	OPO 03.01.01 Predisposizione della documentazione contabile per l'attivazione del processo di accorpamento	3%	1° indicatore	>=3	100%
		4%	2° indicatore	>=4	100%
		4%	3° indicatore	30-9-2017	100%
		10%	% ponderata		100%
2	OPO 03.01.02 Analisi e predisposizione di una check list della documentazione per la fornitura di beni e servizi finalizzata al processo di accorpamento	3%	1° indicatore	>=5%	92,51%
		4%	2° indicatore	1	100%
		4%	3° indicatore	30-09-2017	100%
		10%	% ponderata		97,53%
3	OPO 03.02.03 Analisi e predisposizione di una check list sulla documentazione giuridica-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	5%	1° indicatore	1	100%
		5%	2° indicatore	>=3	66,67%
		5%	3° indicatore	30-10-2017	100%
		15%	% ponderata		89%
4	OPO 03.02.04 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione	5%	1° indicatore	>=2	100%
		5%	2° indicatore	>=90%	100%
		5%	3° indicatore	30-11-2017	100%
		15%	% ponderata		100%

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 %
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI					
1	OPO 01.01.02 Definire e sviluppare collaborazioni con la regione Emilia Romagna al fine di creare percorsi di divulgazione su tematiche legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.	5%	1° indicatore	>=1	100%
		5%	2° indicatore	>=3	100%
		5%	3° indicatore	>=1	100%
		15%	% ponderata		100%
2	OPO 01.04.02 Attivazione di procedure finalizzate alla messa a regime del piano di fascicolazione	6%	1° indicatore	>=1	100%
		7%	2° indicatore	1	100%
		7%	3° indicatore	31-10-2017	100%
		20%	% ponderata		100%

3	OPO 03.02.02 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico Servizio di Comunicazione e protocollazione dopo l'accorpamento camerale	6%	1° indicatore	>=3	100%
		7%	2° indicatore	>=2	100%
		7%	3° indicatore	>=1	100%
		20%	% ponderata		100%

**POSIZIONE ORGANIZZATIVA ALTA PROFESSIONALITA' REGOLAZIONE DEL MERCATO
ARBITRATO E CONCILIAZIONE**
TARABBIA LAURA
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI					
1	OPO 02.02.01 Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di sovraindebitamento depositate presso l'organismo iscritto	6%	1° indicatore	>=1	100%
		7%	2° indicatore	>=5	100%
		7%	3° indicatore	30-11-2017	100%
		20%	% ponderata		100%
2	OPO 02.02.02 Semplificazione delle procedure al fine di prevedere un maggior numero di partecipazione agli incontri di mediazione	6%	1° indicatore	>=10	100%
		7%	2° indicatore	>=100	100%
		7%	3° indicatore	>=4	100%
		20%	% ponderata		100%

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 e delle posizioni organizzative (OPOI) sono disponibili indicati nel paragrafo 3.3 e nell'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	25	72,78	27	74	73,39%
VALORE DELLA PRODUTTIVITA'			N.DIPENDENTI	%	
ECCELLENZA			11	21,15	
COMPENSO AL 100%			38	73,08	
COMPENSO AL 85%			0	0	
COMPENSO AL 65%			1	1,92	
COMPENSO INFERIORE AL 65%			2	3,85	

	totale	52	100%
OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENZA		VALORE MEDIO %	
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati		99,52%	
OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE		VALORE MEDIO %	
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati		93,62%	
OBIETTIVI DI TEAM		VALORE MEDIO %	
Grado di raggiungimento degli obiettivi di team assegnati		97,43%	

Il processo di valutazione del personale e degli incaricati di posizione organizzativa ha avuto inizio nel corso del mese di aprile 2018 e si è concluso nei primi giorni del mese di maggio 2018, 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, oltre che al paragrafo 3.3.

Le schede poste in allegato riportano informazioni riguardanti i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'annualità 2017, 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 / alta professionalità	N.DIPENDENTI	%
Responsabile del servizio "Risorse e Patrimonio"	12	58,33
Responsabile del servizio "Sistema qualità e comunicazione"	3	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	17	

Si precisa inoltre che nell'**allegato 4** viene riportata la performance complessiva di Ente, nell'**allegato 5** la performance complessiva della dirigenza 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 2017, redatta ai sensi dell'art. 24 del D.P.R. 254/2005, di analisi dell'andamento della gestione.

Il Bilancio d'esercizio 2017 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 2017 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 2017 è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 20 del 29 novembre 2016 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. 109 del 13 dicembre 2016 ed è rimasto assegnato interamente allo stesso in quanto 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. 11 del 25 luglio 2017, 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 2016.

Durante la gestione ordinaria non si è reso, inoltre, necessario procedere con variazioni al budget direzionale ai sensi articolo 12, comma 3 del D.P.R. 254/05, mentre si è provveduto con storni ai sensi del comma 4 – articolo 12 del D.P.R. 254/05 con provvedimenti del Segretario Generale che non hanno comportato maggiori oneri complessivi.

Il Consuntivo 2017, corredato di tutti i documenti innanzi riportati, è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione dell'8 maggio 2018.

CONSUNTIVO 2017 PER FUNZIONI – articolo 24 D.P.R. 254/05

VOCE DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	CONSUNTIVO ANNO 2016	CONSUNTIVO ANNO 2017	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	3.765.107,42	3.409.607,83	0,00	3.409.607,83	0,00	0,00
2) DIRITTI DI SEGRETERIA	1.333.617,69	1.306.891,77	0,00	0,00	1.281.777,77	25.114,00
3) CONTRIBUTI TRASFERIM E ALTRE ENTRATE	267.624,90	190.044,90	0,00	17.165,80	109.079,15	63.799,95
4) PROVENTI DA GESTIONE BENI E SERVIZI	231.704,28	217.531,12	23.516,59	0,00	188.886,20	5.128,33
5) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	1.568,29	-2.232,43	0,00	-2.232,43	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	5.599.622,58	5.121.843,19	23.516,59	3.424.541,20	1.579.743,12	94.042,28
B) ONERI CORRENTI						
6) PERSONALE	2.567.631,63	2.354.999,86	483.581,93	495.151,35	1.074.643,55	301.623,03
7) FUNZIONAMENTO	1.526.634,60	1.372.089,46	220.763,26	328.033,86	690.376,97	132.915,36
8) INTERVENTI ECONOMICI	897.328,05	874.963,09	34.168,06	0,00	51.002,29	789.792,74
9) AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	1.037.369,36	1.258.842,28	11.176,84	1.212.923,28	27.468,17	7.274,00
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	6.028.963,64	5.860.894,69	749.690,09	2.036.108,49	1.843.490,98	1.231.605,13
RISULTATO GESTIONE CORRENTE (A – B)	-429.341,06	-739.051,50	-726.173,50	1.388.432,71	-263.747,86	-1.137.562,85
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) PROVENTI FINANZIARI	38.704,61	45.745,50	0,00	45.745,50	0,00	0,00
11) ONERI FINANZIARI	10.910,05		0,00		0,00	0,00
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	27.794,56	45.745,50	0,00	45.745,50	0,00	0,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) PROVENTI STRAORDINARI	1.154.219,28	303.563,03		303.563,03		
13) ONERI STRAORDINARI	69.128,41	93.416,80		93.416,80		
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	1.085.090,87	210.146,23	0,00	210.146,23	0,00	0,00
RIVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE						
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	22.394,12					
RISULTATO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-rettifiche dell'attivo)	661.150,25	-483.159,77	-726.173,50	1.644.324,44	-263.747,86	-1.137.562,85

Il bilancio d'esercizio 2017 ha chiuso con un disavanzo economico di € 483.159,78 contro un disavanzo preventivato, dopo l'aggiornamento, di € 660.000,00, accertando un miglioramento di risultato pari a euro 176.840,22.

Lo scostamento positivo, rispetto a quanto preventivato, è stato determinato da fattori ascrivibili alla gestione economica (razionalizzazioni, prudenza nella gestione dei costi di funzionamento, economie nella realizzazione di bandi e progetti promozionali),

- euro 407.392,17 quale minor accertamento di provento da diritto annuale, sanzioni e interessi determinato per euro 310.660,08 dalla registrazione del risconto passivo derivante al rinvio per competenza 2018 di parte dei proventi necessari a finanziare la parte residuale delle attività che verranno svolte nel 2018 dei progetti PID e A.S.L. - annualità 2017 e per euro 96.732,09 per minor accertamento di proventi, stante la flessione del numero di imprese e dei relativi fatturati;

- - euro 95.864,64 quale minor accertamento di proventi delle entrate correnti rispetto a quanto previsto, a seguito di minori accertamenti per diritti di segreteria (-51.208,23), contributi da progetti (-9.955,10) e proventi da servizi e rimanenze (-34.701,31);
 - + euro 791.962,69 da economie derivanti da minori oneri dei seguenti mastri della gestione corrente :
 2. € 70.000,14 al mastro "personale";
 3. € 196.925,64 al mastro "funzionamento";
 4. € 525.036,91 al mastro "interventi economici" (di cui 310.660,08 afferente al risconto passivo per rinvio alla competenza 2018 di parte delle attività inerenti il finanziamento 2017 ma realizzate nel 2018);
 - - euro 313.742,28 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 debba 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 2012-2013 emessi nel 2015 e nel 2016) è del 67,78% al 31 dicembre 2017 secondo il tabulato del software Diana di Infocamere. La percentuale effettiva applicata al credito da diritto annuale 2017 è stata del 67,96%.
 - + euro 2.745,50 per maggiori proventi finanziari, determinati da utili distribuiti dalle società partecipate ;
 - + euro 199.131,12 da gestione straordinaria dovuta principalmente alla rideterminazione da parte della soc. Infocamere del credito afferente al ricalcolo degli interessi sui crediti da diritto annuale non ancora messi a ruolo.

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 2012-2017.

Legenda:

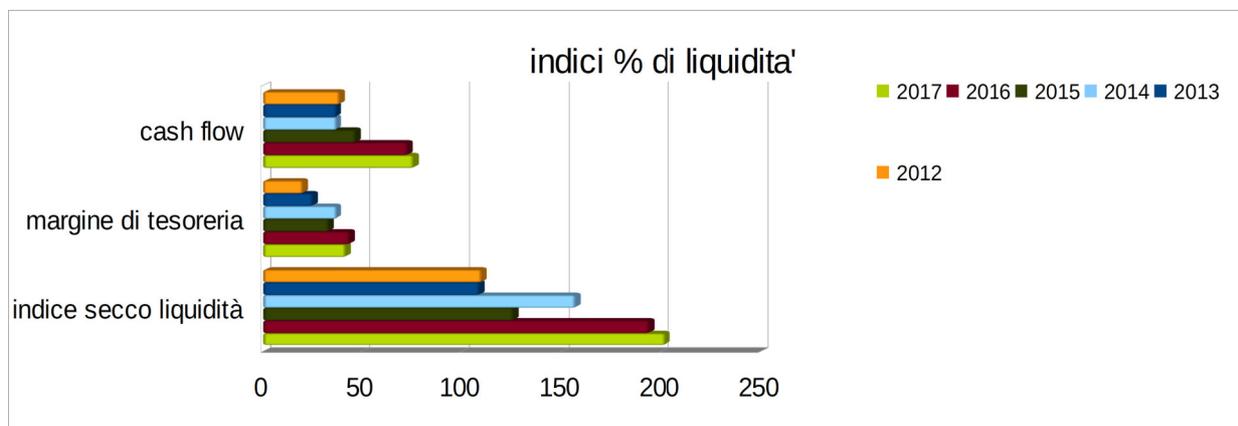
	buono o in miglioramento
	migliorabile
	insufficiente o da migliorare

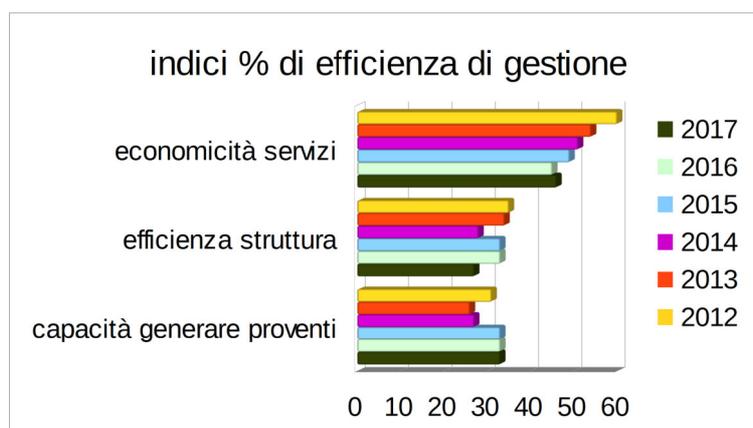
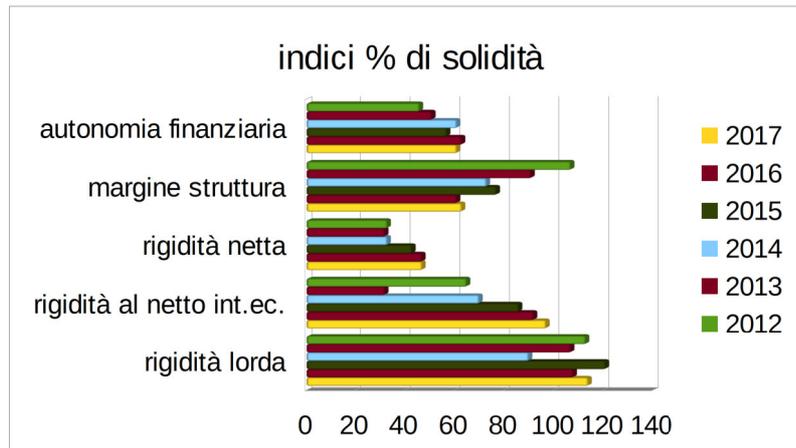
	INDICI	RAPPORTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
LIQUIDITA'	Indice secco di liquidità Misura la capacità di far fronte ai debiti di funzionamento mediante la liquidità disponibile	Disponibilità liquide	110%	109%	157%	126%	194%	202% (cfr.1)
		debiti di funzionamento a breve						
	Margine di tesoreria Misura la capacità di far fronte ai debiti a breve mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve	Attivo circolante al netto del Passivo corrente	20%	25%	37%	33%	44%	42%
		Totale attivo						
Cash flow Misura la liquidità netta prodotta nell'esercizio in rapporto ai proventi correnti	Cash flow	39%	37%	37%	47%	73%	76%	
	Proventi correnti							
SOLIDITA'	Indice di rigidità lorda Misura l'incidenza degli oneri correnti sui proventi correnti	Oneri correnti	113%	107%	90%	121%	108%	114% (cfr.2)
		Proventi correnti						
	Indice di rigidità al netto interv.economici Misura la capacità di destinare risorse agli interventi economici	Oneri correnti (al netto interventi economici)	65%	32%	70%	86%	91,6%	97,3% (cfr.2)
		Proventi correnti						
	Indice di rigidità netta Misura l'incidenza degli oneri correnti fissi sui proventi correnti	Oneri del personale + ammortamenti	33%	32%	33%	43%	47%	47% (cfr.2)
		Proventi correnti						
Margine di struttura Misura la capacità di finanziamento delle attività di lungo periodo con capitale proprio	Immobilizzazioni	107%	91%	73%	77%	61%	63% (cfr.3)	
	Patrimonio netto							
Autonomia finanziaria Misura l'autonomia finanziaria dell' Ente	Patrimonio netto	46%	51%	61%	57%	63%	61%	
	Passivo totale							
EFFICIENZA DI GESTIONE	Capacità di generare proventi Misura quanta parte di proventi correnti è stata generata dalla Camera	Proventi correnti al netto delle entrate da diritto annuale	31%	26%	27%	33%	33%	33% (cfr.4)
		Proventi correnti						
	Efficienza di funzionamento Misura l'incidenza dei costi di funzionamento per dipendente	Oneri di funzionamento (al netto riduzioni)	€ 27.398	€ 25.849	€ 25.126	€ 22.810	€ 20.512	€ 20.919 (cfr.1)
		n. dipendenti						
	Efficienza operativa Misura il valore medio redistribuito per servizi operativi per azienda attiva	Oneri di personale + funzionamento delle funzioni C e D	€ 67	€ 76	€ 73	€ 23	€ 61	€ 69
		N. aziende <u>attive</u> solo sedi						
	Efficienza di struttura Misura l'incidenza dei costi delle funzioni "Indirette"	Oneri correnti funzioni A e B	35%	34%	28%	33%	33%	27%
Oneri totali								
Economicità dei servizi Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera e gli oneri operativi	Proventi correnti al netto entrate da diritto annuale)	60%	54%	51%	49%	45%	46%	
	Oneri di personale e funzionamento							
Interventi e investimenti per impresa Misura il valore medio di interventi e investimenti per impresa attiva	Interventi economici + nuovi investimenti in attrezzature)	€ 134	€ 108	€ 54	€62 (cfr.4)	€25 (cfr.4)	€23 (cfr.1)	
	N. imprese attive							

EQUILIBRIO	Equilibrio economico Misura la rigidità per costi fissi	Oneri del personale	31%	30%	30%	41% (cfr.5)	46% (cfr.5)	45% (cfr.5)
		Proventi correnti						
	Equilibrio dimensionale Misura l'incidenza del numero di personale rispetto al numero delle imprese attive	Numero dipendenti a tempo indeterminato	1,56	1,88	1,88	1,88	1,78	1,43
		Numero imprese attive						

Dall'analisi degli indici si rileva:

- 1) **gli indici di liquidità** hanno subito un lieve aumento, a seguito della diminuzione dei debiti di funzionamento, che come nel bilancio d'esercizio 2016 risultano inferiori delle disponibilità liquide. Ciò consente una tranquilla, anche se controllata, gestione dei pagamenti.
- 2) **gli indici di solidità** evidenziano con dati molto significativi l'impatto che la riduzione del 50% del diritto annuale ha nel rapporto sugli oneri di parte corrente, nonostante una riduzione del costo del personale (-8,28%) ed una sensibile riduzione degli oneri di funzionamento (-10,12%);
- 3) **il margine di struttura** evidenzia un aumento del rapporto tra Immobilizzazioni e Patrimonio netto a seguito, in particolare, dell'accertamento di un disavanzo di gestione;
- 4) **gli indici di gestione:**
 - confermano la capacità della Camera di Commercio a generare proventi correnti, divenendo meno dipendente da quelli derivanti dal diritto annuale;
 - evidenziano, nonostante una diminuzione del 10,12% delle spese di funzionamento un lieve aumento per dipendente delle stesse, a seguito della diminuzione a 56 unità (contro 62) del personale al 31.12.2017;
 - rilevano in maniera inequivocabile il trend negativo, iniziato nel 2014, per quanto concerne il valore di interventi promozionali a impresa, a seguito del taglio del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% nel 2017 del diritto annuale. Il valore del 2017 risente altresì della rilevazione contabile del risconto passivo di euro 310.660,08 per rinvio alla competenza 2018 della quota del 20% diritto annuale incassato nel 2017, ma destinato al finanziamento di specifici progetti la cui realizzazione, per l'annualità 2017, sarà completata nel 2018;
- 5) **gli indici di equilibrio :**
 - **economico** anche questo indice risente del taglio del diritto annuale sul totale dei proventi correnti;
 - **dimensionale** rileva, invece, la sensibile diminuzione di personale in servizio al 31.12.2017 rispetto al numero delle imprese attive alla stessa data, peraltro anch'esse in diminuzione.





4.3 Analisi dei costi di processo

La Camera di Commercio di Ferrara ha, inoltre, proseguito nel 2017 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.

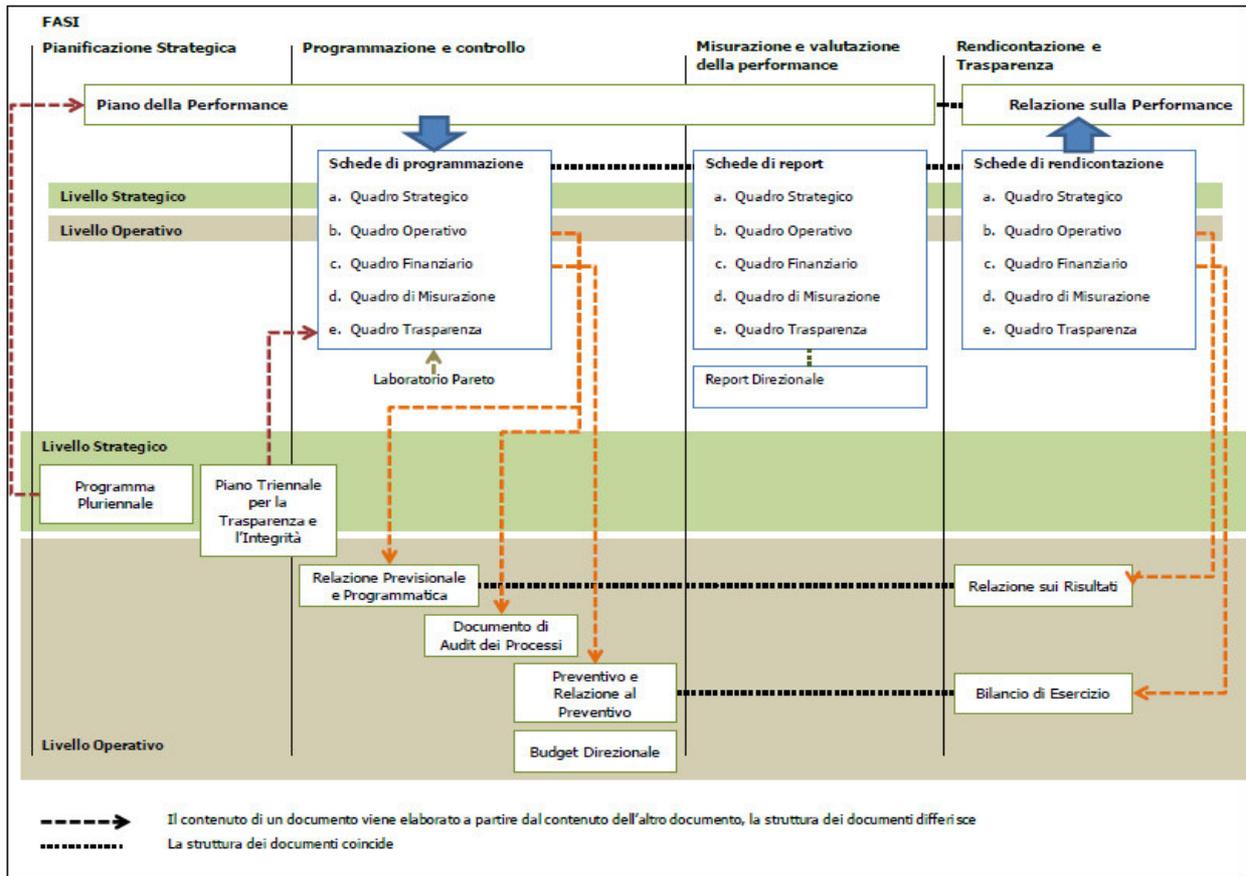
Impostare il Ciclo di gestione della performance in ottica di genere significa analizzare, valutare e pianificare le politiche della Camera di Commercio secondo tale ottica, fornendo una chiave di lettura dell'operato dell'organizzazione in base ai diversi effetti che produce sugli uomini e sulle donne,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

Il Piano della Performance del triennio 2017-2019 – che la presente Relazione consuntiva per l'anno 2017 – 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
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	Rilevazione dati e invio report all'Organismo Indipendente di Valutazione e	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 31/12/2016 (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo entro il 30/04/2017)	Entro ottobre 2016
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 2017
Valutazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Giunta camerale	Analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro maggio 2017

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 2018
Definizione della struttura del documento	Ufficio Programmazione e controllo di gestione – Dirigenti – Ufficio statistica	Analisi delle norme, delle delibere ANAC, delle linee guida Unioncamere e valutazione e acquisizione informazioni mancanti	Entro aprile 2018
Verifica grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi	Organismo Indipendente di Valutazione, Giunta camerale	Analisi dei documenti di monitoraggio e valutazione Audizione in Giunta camerale dell'Organismo Indipendente di Valutazione sui risultati dell'anno	Entro maggio 2018 - approvazione bilancio d'esercizio (8 maggio 2018)
Approvazione Relazione sulla Performance	Giunta camerale	Contestualmente o dopo approvazione bilancio d'esercizio	Entro giugno 2018
Validazione della Relazione sulla Performance	Organismo Indipendente di Valutazione	Secondo le modalità previste dalla delibera CIVIT n. 6/2012	Entro giugno 2018
Pubblicazione della Relazione sulla Performance	Ufficio Programmazione e controllo di gestione – Dirigenti	Pubblicazione sul sito nella sezione "Amministrazione trasparente"	Entro giugno 2018

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 2017, 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 2017-2019	Deliberazione della Giunta camerale n. 10 del 21 febbraio 2017 di ratifica della determinazione del Presidente n.3 dell'1 febbraio 2017	8 febbraio 2017		
Relazione annuale al Piano triennale della corruzione 2017-2019: Anno 2017(format ANAC)	Determinazione del Segretario Generale n. 1 del 18 gennaio 2018	29 gennaio 2018		
Griglia di rilevazione al 31.3.2018 sugli obblighi di pubblicazione dei dati sulla trasparenza di cui al D.Lgs.33/2013	Deliberazione della Giunta camerale n. 21 del 20 aprile 2018	5 aprile 2018		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/controlli e rilievi sull'amministrazione /attestazioni OIV o di struttura analoga

Documento di attestazione degli obblighi di trasparenza al 31.3.2018 rilasciato dall'O.I.V.	In data 31 marzo 2018	5 aprile 2018		
Piano della Performance triennio 2017-2019 Annualità 2017	Deliberazione della Giunta camerale n. 10 del 21 febbraio 2017 di ratifica della determinazione del Presidente n. 4 dell'1 febbraio 2017	8 febbraio 2017		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/Performance/ piano della performance
Relazione sulla Performance 2016	Deliberazione della Giunta camerale n. 48 del 6 giugno 2017	28 giugno 2017		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/ performance/ relazione sulla performance
Validazione della Relazione sulla Performance 2016				Nella sezione: Amministrazione Trasparente/controlli e rilievi sull'amministrazione/ documento dell'OIV di validazione della relazione sulla performance
Sistema di misurazione e valutazione	Delibera della Giunta del 4 Ottobre 2012	4 settembre 2013		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		28 giugno 2017		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/controlli e rilievi sull'amministrazione/ 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 2017:

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 50% del diritto annuale. Stop and go dell'attuazione della riforma di cui al d.lgs.219/2016 che prevede l'accorpamento, per Ferrara, con la Camera di commercio di Ravenna.
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)	
<p>Utilizzo di report di rendicontazione:</p> <p>1) con vista BSC semplice ed efficace, già in grado di proporre una immediata misurazione della performance di Ente;</p> <p>2) con vista ente / area / servizi / uffici</p> <p>3) con vista suddivisa</p> <p>Tutte le viste forniscono cruscotti con indicatori numerici, grado di raggiungimento, anche a semaforo.</p>	Complessa integrazione con i sistemi di contabilità.
Miglioramento del grado di compliance del Piano della Performance alle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 e alle linee guida	Troppi documenti di rendicontazione delle attività svolte.
Utilizzo del software di Unioncamere (Kronos) per la rilevazione del Full Time Equivalent per processi, molto più semplice ed immediato.	L'utilizzo di Kronos non consente il riversamento automatico dei valori di costo del personale su ciascun processo.

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI											95,93%				
RAGGRUPPAMENTO	AREA STRATEGICA	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE			
Ferrara															
1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo															
02.O1 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)											96,65%				
02.O1.I1 Promuovere azioni di stimolo verso i soggetti pubblici e privati volti a costituire tavoli tematici di lavoro											100,00%	●	●	●	SEGRETARIO GENERALE
	34%	F179	Numero tavoli organizzati con enti pubblici esterni in merito a tematiche di internazionalizzazione			Numero tavoli organizzati in merito a tematiche di internazionalizzazione		3 N.	3 N.	>= 2 N.	100,00%	●	●	●	
	33%	F180	Numero di soggetti coinvolti nella creazione di tavoli tecnici su internazionalizzazione			Numero di soggetti coinvolti nella creazione di tavoli tecnici su internazionalizzazione		18 N.	18 N.	>= 3 N.	100,00%	●	●	●	
	33%	F181	Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi			Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi		24 N.	24 N.	>= 2 N.	100,00%	●	●	●	
02.O1.O1 Ridisegnare gli spazi di intervento informativo e formativo alle imprese in materia di mercati esteri											93,20%	●	●	●	SEGRETARIO GENERALE
	33%	D1.3_1_6	Grado di concentrazione delle risorse per l'internazionalizzazione			Totale risorse (costi + Interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali, alle imprese, a terzi e quote associative) associate al sottoprocesso D.1.3.3 / Numero totale di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incom		34985,3 € / 15 N.	2332,35 €	>= 58 €	100,00%	●	●	●	
	33%	D1.3_1_7	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3)			Totale risorse (costi + Interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.3 / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"		34985,3 € / 32046 N.	1,09172 €	<= 9 €	100,00%	●	●	●	
	34%	N_Iniz_D1.3_3_Out	Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing)			Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing) nell'anno "n"		4 N.	4 N.	>= 5 N.	80,00%	●	●	●	
02.O1.O1.T1 - Qualificazione e implementazione del protocollo di collaborazione con l'Ufficio delle Dogane, anche alla luce dell'evoluzione normativa											93,40%	●	●	●	ESTERO
	33%	F185	n. eventi realizzati nell'anno in collaborazione con l'Ufficio delle Dogane			n. eventi realizzati nell'anno in collaborazione con l'Ufficio delle Dogane		3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%	●	●	●	
	34%	F186	n. totale delle imprese partecipanti agli eventi realizzati con l'ufficio delle Dogane			n. totale delle imprese partecipanti agli eventi realizzati con l'ufficio delle Dogane		156 N.	156 N.	>= 65 N.	100,00%	●	●	●	
	33%	F187	CSI eventi realizzati con l'ufficio Dogane in merito ai temi di mercati esteri			CSI eventi realizzati con l'ufficio Dogane in merito ai temi di mercati esteri		4 N.	4 N.	>= 5 N.	80,00%	●	●	●	
02.O1.O1.T2 - Progettazione e coordinamento dell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione - con il coinvolgimento attivo delle associazioni territoriali di categoria e delle imprese											100,00%	●	●	●	ESTERO
	34%	F188	n. associazioni territoriali coinvolte attivamente nella promozione dell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -			n. associazioni territoriali coinvolte attivamente nella promozione dell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -		6 N.	6 N.	>= 3 N.	100,00%	●	●	●	
	33%	F189	n. totale partecipanti all'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -			n. totale partecipanti all'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -		337 N.	337 N.	>= 40 N.	100,00%	●	●	●	
	33%	F190	n. partner istituzionali e non coinvolti nell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -			n. partner istituzionali e non coinvolti nell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -		8 N.	8 N.	>= 5 N.	100,00%	●	●	●	

1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo										95,02%	
02.O2 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolare modo con att											
02.O2.I1 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazione							100,00%	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	TARABBIA
33%	F191	Numero di incontri con le associazioni al fine di migliorare le procedure di mediazione	Numero di incontri con le associazioni al fine di migliorare le procedure di mediazione	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
34%	F192	Numero di domande di mediazione presentate con l'ausilio delle associazioni	Numero di domande di mediazione presentate con l'ausilio delle associazioni	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
33%	F193	CSI dell'utenza dell'ufficio Mediazione	CSI dell'utenza dell'ufficio Mediazione	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
02.O2.O1 Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di sovraindebitamento depositate presso l'organismo iscritto							100,00%	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	TARABBIA
33%	F194	Numero di corsi mirati a consentire al personale addetto all'acquisizione e alla gestione della crisi di sovraindebitamento per migliorare le competenze necessarie	Numero di corsi mirati a consentire al personale addetto all'acquisizione e alla gestione della crisi di sovraindebitamento per migliorare le competenze necessarie	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
33%	F195	Numero di incontri con i professionisti gestori della crisi di sovraindebitamento per uniformare la gestione del servizio	Numero di incontri con i professionisti gestori della crisi per uniformare la gestione del servizio	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
34%	FE196	Tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di gestire in maniera efficiente la crisi di sovraindebitamento	Tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di gestire in maniera efficiente la crisi di sovraindebitamento	30-11-2017	30-11-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
02.O2.O1.T1 Informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento secondo le disposizioni del Ministero della Giustizia							100,00%	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	MEDIAZIONE
33%	F197	Numero di professionisti gestori della crisi registrati per l'utilizzo del programma "gestione del sovraindebitamento"	Numero di professionisti gestori della crisi registrati per l'utilizzo del programma "gestione del sovraindebitamento"	35 N.	35 N.	>= 25 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
34%	F198	Tempi di realizzo dell'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	Tempi di realizzo dell'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	30-11-2017	30-11-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
33%	F199	Numero di documenti caricati nei fascicoli in visione relativamente all'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	Numero di documenti caricati nei fascicoli in visione relativamente all'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	1012 N.	1012 N.	>= 50 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
02.O2.O1.T2 Coadiuvare i gestori della crisi da sovraindeb. nelle verifiche necessarie collegate alle istanze di composizione delle crisi, in particolare sull'esistenza di protesto o di conflitti d'interessi							100,00%	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	MARCHI E BREVETTI
33%	F200	Numero di controlli effettuati nell'anno richieste dall'ufficio mediazione relativamente alle crisi da sovraindebitamento	Numero di controlli effettuati nell'anno richieste dall'ufficio mediazione relativamente alle crisi da sovraindebitamento	28 N.	28 N.	>= 20 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
34%	F201	Tempo medio di rilascio del controllo rispetto alla richiesta dell'ufficio mediazione relativamente alle crisi da sovraindebitamento	Tempo medio di rilascio del controllo rispetto alla richiesta dell'ufficio mediazione relativamente alle crisi da sovraindebitamento	2 gg	2 gg	<= 2 gg	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
33%	F202	Tempi di formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi da sovraindebitamento	Formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi da sovraindebitamento	31-05-2017	31-05-2017	Entro 30-06-2017	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
02.O2.O2 Semplificazione delle procedure al fine di prevedere un maggior numero di partecipazione agli incontri di mediazione							100,00%	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	TARABBIA
33%	F206	Numero di incontri di mediazione effettuati via skype nell'anno	Numero di incontri di mediazione effettuati via skype nell'anno	38 N.	38 N.	>= 10 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
34%	F207	Numero di codici di accesso rilasciati per visionare direttamente i fascicoli relativi alle mediazione effettuati	Numero di codici di accesso rilasciati per visionare direttamente i fascicoli relativi alle mediazione effettuati	574 N.	574 N.	>= 100 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
33%	F208	CSI dell'ufficio Mediazione	CSI dell'ufficio Mediazione	4,2 N.	4,2 N.	>= 4 N.	100,00%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
02.O2.O2.T1 Consolidamento qualitativo del servizio di mediazione mediante la creazione di un team di mediatori esperti in locazione commerciale, affitto di azienda e in rapporti societari							100,00%	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	MEDIAZIONE

Operativi Completo

33%	F209	Numero di incontri con il team di esperti relativamente alle mediazioni relative alle locazioni commerciali e rapporti societari	Numero di incontri con il team di esperti relativamente alle mediazioni relative alle locazioni commerciali e rapporti societari	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%		
33%	F211	CSI dell'ufficio mediazioni	CSI dell'ufficio mediazioni	4,2 N.	4,2 N.	>= 4 N.	100,00%		
34%	F210	Numero di mediazioni tra imprese conclusasi con un accordo relativamente alle mediazioni relative alle locazioni commerciali e rapporti societari	Numero di mediazioni tra imprese conclusasi con un accordo relativamente alle mediazioni relative alle locazioni commerciali e rapporti societari	9 N.	9 N.	>= 5 N.	100,00%		
02.02.03 Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificarne i processi							79,32%		SECRETARIO GENERALE
34%	C2.2_05	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al rilascio di attestati di brevetti e marchi	Numero di attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi consegnati nell'anno "n" / Risorse (esprese in FTE integrato) assorbite da sottoprocesso C2.2.2 Rilascio attestati nell'anno "n"	11 N. / 0,01 fte	1100 N.	>= 2700 N.	40,74%		
33%	F215	Numero di controlli effettuati sulle attività relative la regolazione del mercato	Numero di controlli effettuati sulle attività relative la regolazione del mercato	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100,00%		
33%	N_Vis Metr	Numero di visite metrologiche	Numero di visite metrologiche nell'anno "n"	492 N.	492 N.	>= 500 N.	98,40%		
02.02.03.T1 Consolidamento delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati							100,00%		MARCHI E BREVETTI
33%	F218	N° di utenti informati relativamente alle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati	N° di utenti informati relativamente alle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati	69 N.	69 N.	>= 40 N.	100,00%		
34%	F219	Tempi di realizzo della procedura relativa all'informazione agli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati	Tempi di realizzo della procedura relativa all'informazione agli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati	30-06-2017	30-06-2017	Entro 31-10-2017	100,00%		
33%	F220	CSI dell'ufficio marchi e brevetti	CSI dell'ufficio marchi e brevetti	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%		
02.02.03.T2 Attuazione convenzione controlli vigilanza mercato 2017							77,45%		VIGILANZA DEL MERCATO
34%	C2.5_04	Valore medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle verifiche metriche prime e periodiche	Proventi derivanti visite metrologiche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" / Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale nell'anno "n"	21359 € / 0,87 fte	24550,6 €	>= 40000 €	61,38%		
33%	C2.7_01	Numero complessivo di prodotti verificati nell'anno "n"	Numero complessivo di prodotti verificati nell'anno "n"	679 N.	679 N.	>= 950 N.	71,47%		
33%	F221	Percentuale di controlli effettuati su convenzione VIMER	Percentuale di controlli effettuati su convenzione VIMER	100,00%	100,00%	>= 85,00%	100,00%		
02.02.03.T3 Potenziare le azioni di ispezione sugli impianti di distribuzione di carburante							99,12%		VIGILANZA DEL MERCATO
33%	C2.5_01	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	Numero di visite metrologiche nell'anno "n" / Numero di utenti metrici al 31/12 anno "n"	492 N. / 4334 N.	11,35%	>= 6,54%	100,00%		
33%	F225	Percentuale di distributori controllati nell'anno dall'ufficio metrico	Percentuale di distributori controllati nell'anno	50,89%	50,89%	>= 50,00%	100,00%		
34%	F226	Costo del personale addetto alla verifica dei prodotti rispetto al numero di controlli effettuati	Costo del personale addetto alla verifica dei prodotti rispetto al numero di controlli effettuati	37,45 €	37,45 €	<= 36,5 €	97,40%		
02.02.12 Miglioramento delle azioni volte a favorire la gestione associata, in convenzione con le Associazioni di categoria, del servizio dell'organismo di composizione della crisi							100,00%		TARABBIA

33%	F203	Numero di linee guida predisposte relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	Numero di linee guida predisposte relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F204	Numero di contatti con i referenti delle associazioni in un anno relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	Numero di contatti con i referenti delle associazioni in un anno relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	42 N.	42 N.	>= 36 N.	100,00%	● ● ●
34%	F205	Tempi di realizzo della gestione del servizio dell'organismo di composizione della crisi	Tempi di realizzo della gestione del servizio dell'organismo di composizione della crisi	31-10-2017	31-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	● ● ●

02.02.13 Azioni dirette a garantire una semplificazione delle procedure e un servizio qualificato con riferimento alla composizione della crisi da sovraindebitamento							84,29%	● ● ●	TARABBIA
--	--	--	--	--	--	--	---------------	-------	-----------------

33%	F212	Numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito al deposito delle domande per la crisi da sovraindebitamento	Numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito al deposito delle domande per la crisi da sovraindebitamento	6 N.	6 N.	>= 7 N.	85,71%	● ● ●
33%	F213	Coordinamento e partecipazione ai gruppi di lavoro dei professionisti per la condivisione delle esperienze per la crisi da sovraindebitamento	Coordinamento e partecipazione ai gruppi di lavoro dei professionisti per la condivisione delle esperienze per la crisi da sovraindebitamento	4 N.	4 N.	>= 6 N.	66,67%	● ● ●
34%	F214	Tempi di realizzazione delle procedure di sovraindebitamento	Tempi di realizzazione delle procedure di sovraindebitamento	30-04-2017	30-04-2017	Entro 30-10-2017	100,00%	● ● ●

Rafforzare lo stato di salute del sistema

03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistem

97,53%

03.01.11 Attivazione procedure per la gestione dei crediti del D.A. proposte dai gestori della crisi di sovraindebitamento							85,15%	● ● ●	SANDRI
---	--	--	--	--	--	--	---------------	-------	---------------

33%	F227	Numero di controlli effettuati nell'anno relativi alla gestione dei crediti del D.A.	Numero di controlli effettuati nell'anno relativi alla gestione dei crediti del D.A.	11 N.	11 N.	>= 20 N.	55,00%	● ● ●
34%	F228	Tempo medio di rilascio del controllo del DA rispetto alla richiesta effettuata dal servizio di gestione della crisi da sovraindebitamento	Tempo medio di rilascio del controllo del DA rispetto alla richiesta effettuata dal servizio di gestione della crisi da sovraindebitamento	1 gg	1 gg	<= 2 gg	100,00%	● ● ●
33%	F229	Formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi da sovraindebitamento	Formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi da sovraindebitamento	16-06-2017	16-06-2017	Entro 30-06-2017	100,00%	● ● ●

03.01.01 Predisposizione della documentazione contabile per l'attivazione del processo di accorpamento							100,00%	● ● ●	SANDRI
---	--	--	--	--	--	--	----------------	-------	---------------

34%	F230	Numero riunioni effettuate per definire nuovi processi in vista dell'accorpamento ai fini contabili	Numero riunioni effettuate per definire nuovi processi in vista dell'accorpamento ai fini contabili	6 N.	6 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
33%	F231	Numero di documenti contabili realizzati in vista dell'accorpamento	Numero di documenti realizzati in vista dell'accorpamento	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●
33%	F232	Tempi di realizzo della documentazione e delle analisi contabili effettuate in vista dell'accorpamento	Tempi di realizzo della documentazione e delle analisi contabili effettuate in vista dell'accorpamento	30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-09-2017	100,00%	● ● ●

03.01.01.T1 Analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016 ai fini delle procedure di consolidamento derivanti dal processo di accorpamento							100,00%	● ● ●	CONTABILITA' E BILANCIO
---	--	--	--	--	--	--	----------------	-------	--------------------------------

33%	F233	Numero di voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016 analizzate	Numero di voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016 analizzate	102 N.	102 N.	>= 25 N.	100,00%	● ● ●
34%	F234	Tempi di realizzo dell'analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016	Tempi di realizzo dell'analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016	30-04-2017	30-04-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	● ● ●
33%	F235	FTE (B3.2.1.2) dedicati al processo di analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016	FTE (B3.2.1.2) dedicati al processo di analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016	6822,31 €	6822,31 €	<= 7500 €	100,00%	● ● ●

03.01.01.T2 Emissione ruolo morosi d.a. 2014							100,00%	● ● ●	CONTABILITA' E BILANCIO
---	--	--	--	--	--	--	----------------	-------	--------------------------------

Operativi Completo

33%	EC21	Tasso di variazione crediti da Diritto annuale	Crediti da diritto annuale anno "n" - Crediti da diritto annuale anno "n-1" / Crediti da diritto annuale anno "n-1"	12449,4 € / 913094 €	1,36%	<= 4,00%	100,00%	● ● ●
33%	F237	Adozione procedura per l'emissione a ruolo dei morosi DA 2014	Adozione procedura per l'emissione a ruolo dei morosi DA 2014	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
34%	F238	Tempi di realizzo dell'emissione a ruolo dei morosi DA 2014	Tempi di realizzo dell'emissione a ruolo dei morosi DA 2014	30-06-2017	30-06-2017	Entro 30-10-2017	100,00%	● ● ●

03.01.02 Analisi e predisposizione di una check list della documentazione per la fornitura di beni e servizi finalizzata al processo di accorpamento

97,53%

● ● ●

SANDRI

33%	B2.2_01	Incidenza percentuale dei costi di gestione del patrimonio	Costi assorbiti dai sottoprocessi B2.2.1 e B2.2.2 / Totale costi di processo al netto degli interventi economici	23354,2 € / 434538 €	5,37%	<= 5,00%	92,51%	● ● ●
33%	F242	Predisposizione check-list della documentazione per la fornitura di beni e servizi	Predisposizione check-list della documentazione per la fornitura di beni e servizi	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
34%	F243	Tempi di predisposizione di una checklist della documentazione per la fornitura di beni e servizi	Tempi di predisposizione di una checklist della documentazione per la fornitura di beni e servizi	31-07-2017	31-07-2017	Entro 30-09-2017	100,00%	● ● ●

03.01.02.T1 Proseguo della mappatura, analisi e revisione dei contratti in scadenza e da stipulare in funzione dell'accorpamento

100,00%

● ● ●

PROVVEDITORATO

33%	F239	Percentuale contratti mappati e revisionati dall'ufficio Provveditorato	Percentuale contratti mappati e revisionati dall'ufficio Provveditorato	80,00%	80,00%	>= 80,00%	100,00%	● ● ●
33%	F240	Percentuale di rotazione dei fornitori all'interno dei contratti camerali	Percentuale di rotazione dei fornitori all'interno dei contratti camerali	83,00%	83,00%	>= 75,00%	100,00%	● ● ●
34%	F241	FTE (B2.1.1.1 + B2.1.1.2)/n° contratti stipulati nell'anno	FTE (B2.1.1.1 + B2.1.1.2)/n° contratti stipulati nell'anno	1893,28 N.	1893,28 N.	<= 2650 N.	100,00%	● ● ●

03.01.02.T2 Realizzazione dei lavori sull'immobile programmati per l'anno 2017

100,00%

● ● ●

PROVVEDITORATO

33%	F245	Percentuale di lavori effettuati rispetto a quelli preventivati all'immobile della Camera di commercio	Percentuale di lavori effettuati rispetto a quelli preventivati all'immobile della Camera di commercio	100,00%	100,00%	>= 80,00%	100,00%	● ● ●
34%	F246	Percentuale di risparmio rispetto all'importo preventivato per i lavori straordinari all'immobile della Camera	Percentuale di risparmio rispetto all'importo preventivato per i lavori straordinari all'immobile della Camera	37,00%	37,00%	>= 10,00%	100,00%	● ● ●
33%	F247	Tempi di realizzo dei lavori di manutenzione dell'immobile della Camera	Tempi di realizzo dei lavori di manutenzione dell'immobile della Camera	30-09-2017	29-09-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	● ● ●

03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti. (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)

96,26%

03.02.01 Razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.

100,00%

● ● ●

SEGRETARIO GENERALE

33%	F248	N° riunioni formative del personale al fine di garantire il mantenimento del benessere organizzativo	N° riunioni formative del personale al fine di garantire il mantenimento del benessere organizzativo	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
33%	F249	Tasso di partecipazione ad attività formative del personale	Tasso di partecipazione ad attività formative del personale	95,20%	95,20%	>= 85,00%	100,00%	● ● ●
34%	F250	People Satisfaction Index	People Satisfaction Index	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●

03.02.01 Realizzazione e coordinamento delle procedure per l'accorpamento

91,50%

● ● ●

SEGRETARIO GENERALE

33%	F251	Documenti generali predisposti al fine dell'accorpamento	Documenti predisposti al fine dell'accorpamento	18 N.	18 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
34%	F252	Numero incontri e/o tavoli tecnici realizzati con il personale al fine di semplificare le operazioni invista dell'accorpamento	Numero incontri e/o tavoli tecnici realizzati con il personale al fine di semplificare le operazioni in vista dell'accorpamento	3 N.	3 N.	>= 4 N.	75,00%	● ● ●

33%	F253	Grado di soddisfazione della giunta e degli organi di indirizzo	Grado di soddisfazione della giunta e degli organi di indirizzo	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100,00%	● ● ●	
03.02.01.T1 Avvio delle procedure amministrative per accorpamento camerale							86,59%	● ● ●	SEGRETERIA
33%	A2.1_02	Costo unitario medio dei provvedimenti degli organi istituzionali di CCIAA e Aziende speciali	Costi assorbiti dal processo A2.1 al netto dei costi diretti interni relativi alle azioni "Rinnovo organi" e "Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 196/2003 in materia di protezione dei dati personali" / Numero totale di attività degli organi (d	2538,7 € / 95 N.	26,7232 €	<= 1400 €	100,00%	● ● ●	
34%	F255	Predisposizione documenti al fine dell'accorpamento	Predisposizione documenti al fine dell'accorpamento	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●	
33%	N_Org_Pres_Del	Numero totale attività degli organi (numero di delibere di Giunta e Consiglio camerale + numero di determine del Presidente + numero di delibere del CdA delle AS)	Numero totale di attività degli organi (delibere di Giunta e Consiglio camerale + determine del Presidente + delibere CdA delle AS) dell'anno "n"	95 N.	95 N.	>= 160 N.	59,38%	● ● ●	
03.02.01.T2 Revisione Statuto e regolamenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale							100,00%	● ● ●	SEGRETERIA
33%	F257	Numero incontri per la revisione dei regolamenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale	Numero incontri per la revisione dei regolamenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F258	Costo delle operazioni di gestione della revisione/unità dipersonale di segreteria	Costo delle operazioni di gestione della revisione/unità di personale di segreteria	1 €	1 €	<= 815 €	100,00%	● ● ●	
34%	F259	Tempi di realizzo della revisione dei documenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale	Tempi di realizzo della revisione dei documenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale	30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-09-2017	100,00%	● ● ●	
03.02.01.T3 Individuare strumenti di analisi economica utili alle nuove attività che prenderanno origine dai processi di riforma delle Camere di commercio							100,00%	● ● ●	STATISTICA
33%	F260	Numero nuovi strumenti utilizzati di analisi economica utili alle nuove attività	Numero nuovi strumenti utilizzati di analisi economica utili alle nuove attività	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
34%	F261	Numero analisi SWOT relative alla gestione dei servizi dell'ufficio statistica	Numero analisi SWOT relative alla gestione dei servizi dell'ufficio statistica	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F262	CSI ufficio statistica	CSI ufficio statistica	4,7 N.	4,7 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●	
03.02.01.T4 Riorganizzazione dell'Ufficio alla luce della cooperazione con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata di Cento							100,00%	● ● ●	REGISTRO IMPRESE – CENTO
34%	F263	Numero collaborazioni attivate con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata	Numero collaborazioni attivate con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F264	Numero tavoli tecnici effettuati per la definizioni delle competenze con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata	Numero tavoli tecnici effettuati per la definizioni delle competenze con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F265	Tempi per la definizione dell'utilizzo dei locali di Cento in collaborazione con il comune	Tempi per la definizione dell'utilizzo dei locali di Cento in collaborazione con il comune	19-10-2017	19-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	● ● ●	
03.02.02 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico Servizio di Comunicazione e protocollazione dopo l'accorpamento camerale							100,00%	● ● ●	MIGLIARI
33%	F266	Numero contatti e/o incontri con altra camera al fine di uniformare il servizio di comunicazione e protocollazione	Numero contatti e/o incontri con altra camera al fine di uniformare il servizio di comunicazione e protocollazione	10 N.	10 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●	
34%	F267	Numero incontri di staff organizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno	Numero incontri di staff organizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	

Operativi Completo

33%	F268	Numero di documenti/analisi/realizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno	Numero di documenti/analisi/realizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%		
03.O2.O2.T1 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico protocollo dopo l'accorpamento camerale							90,31%		PROTOCOLLO
33%	A2.3_02	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" / Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso A2.3.1 (protocollo generale) nell'anno "n"	19305 N. / 1,39 fte	13888,5 N.	>= 10500 N.	100,00%		
33%	F269	Stesura della relazione preliminare relativa al protocollo camerale	Stesura della relazione preliminare relativa al protocollo camerale	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%		
34%	N_Prot_Tot	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale)	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n"	19305 N.	19305 N.	>= 27000 N.	71,50%		
03.O2.O3 Analisi e predisposizione di una check list sulla documentazione giuridica-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento							89,00%		SANDRI
33%	F272	Predisposizione della checklist sulla documentazione giuridica-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	Predisposizione della checklist sulla documentazione giuridica-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%		
33%	F273	Numero di interventi di semplificazione eseguiti sulla gestione giuridico-economica	Numero di interventi di semplificazione eseguiti sulla gestione giuridico-economica	2 N.	2 N.	>= 3 N.	66,67%		
34%	F274	Tempi di realizzo della checklist sulla documentazione giuridica-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	Tempi di realizzo della checklist sulla documentazione giuridica-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-10-2017	100,00%		
03.O2.O3.T1 Controllo e sistemazione delle posizioni contributive previdenziali alla luce del nuovo sistema Passweb							98,02%		PERSONALE
33%	F275	n. schede previdenziali controllate e sistemate dall'ufficio Personale (cumulative con quelle fatte gli anni scorsi (40)	n. schede previdenziali controllate e sistemate dall'ufficio Personale (cumulative con quelle fatte gli anni scorsi (40)	47 N.	47 N.	>= 50 N.	94,00%		
34%	F276	Tempi di realizzo della sistemazione delle nuove schede previdenziali	Tempi di realizzo della sistemazione delle nuove schede previdenziali	31-12-2017	31-12-2017	Entro 31-12-2017	100,00%		
33%	F277	Entrata a regime dell'uso del sistema Passweb da parte dell'ufficio Personale	Entrata a regime dell'uso del sistema Passweb	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%		
03.O2.O4 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione							100,00%		SANDRI
33%	F278	n. di eventi di formazione realizzati in materia di prevenzione della corruzione	n. di eventi di formazione realizzati in materia di prevenzione della corruzione	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%		
33%	F279	Tasso di partecipazione dei soggetti interessati in materia di prevenzione della corruzione	Tasso di partecipazione dei soggetti interessati in materia di prevenzione della corruzione	100,00%	100,00%	>= 90,00%	100,00%		
34%	F280	Tempi di progettazione di momenti formativi/informativi in materia di prevenzione della corruzione	Tempi di progettazione di momenti formativi/informativi in materia di prevenzione della corruzione	31-10-2017	31-10-2017	Entro 30-11-2017	100,00%		
03.O2.O4.T1 Controllo e revisione degli stati matricolari e relativa documentazione presente nel fascicolo personale							99,66%		PERSONALE
33%	F281	Numero stati matricolari controllati e sistemati in merito alla documentazione presente nel fascicolo personale	Numero stati matricolari controllati e sistemati in merito alla documentazione presente nel fascicolo personale	50 N.	50 N.	>= 45 N.	100,00%		
34%	F282	Tempi di realizzo dei controlli in merito alla documentazione presente nel fascicolo personale	Tempi di realizzo dei controlli in merito alla documentazione presente nel fascicolo personale	30-11-2017	30-11-2017	Entro 31-12-2017	100,00%		
33%	F283	FTE (B1.1.2.1)/prodotti dell'ufficio Personale	FTE (B1.1.2.1)/prodotti dell'ufficio Personale	252,61 €	252,61 €	<= 250 €	98,96%		

03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent

98,32%

03.03.11 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano anticorruzione, trasparenza, performance							100,00%	●	●	●	SECRETARIO GENERALE
34%	F293	Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	●	●	●	
33%	F294	Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma anticorruzione, trasparenza, performance	Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma	31-10-2017	31-10-2017	Entro 31-12-2017	100,00%	●	●	●	
33%	F295	Numero di Monitoraggi funzionari di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	Numero di Monitoraggi funzionari di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	●	●	●	
03.03.12 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%	●	●	●	SANDRI
33%	F284	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	2,6 N.	2,6 N.	<= 3 N.	100,00%	●	●	●	
33%	F286	FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE E PATRIMONIO	FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE E PATRIMONIO	9959,3 €	9959,3 €	<= 17418 €	100,00%	●	●	●	
34%	S01_B	Dimensionamento del personale della funzione istituzionale B	Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite dalla funzione istituzionale B nell'anno "n" [* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed externalizzazioni] / 1.000 imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	8,3 fte / 39,175 N.	0,21187 fte	<= 0,33 fte	100,00%	●	●	●	
03.03.13 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento							89,92%	●	●	●	TARABBIA
33%	C2.6_02	Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni / Numero di mediazioni/conciliazioni	98182 € / 512 N.	191,762 €	<= 250 €	100,00%	●	●	●	
33%	C2.6_04	Livello di diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione	Numero di mediazioni/conciliazioni / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	512 N. / 32046 N.	1,60%	>= 2,30%	69,47%	●	●	●	
34%	F290	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	2,6 N.	2,6 N.	<= 3 N.	100,00%	●	●	●	
03.03.14 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%	●	●	●	MIGLIARI
34%	A2.3_02	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" / Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso A2.3.1 (protocollo generale) nell'anno "n"	19305 N. / 1,39 fte	13888,5 N.	>= 10500 N.	100,00%	●	●	●	
33%	F287	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	2,6 N.	2,6 N.	<= 3 N.	100,00%	●	●	●	
33%	F289	FTE del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE/n. Azioni del servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE	FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE E PATRIMONIO	9959,3 €	9959,3 €	<= 31310 €	100,00%	●	●	●	
03.03.15 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza							100,00%	●	●	●	SANDRI
33%	F296	Interventi pianificati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	Interventi pianificati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	5 N.	5 N.	>= 4 N.	100,00%	●	●	●	
34%	F297	Tasso di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	Tasso di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	100,00%	100,00%	>= 50,00%	100,00%	●	●	●	
33%	F298	Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	●	●	●	

03.O3.I6 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione							100,00%		SANDRI
34%	F299	Analisi e progettazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	Analisi e progettazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%		
33%	F300	N. incontri per monitoraggio del Piano della Performance, del piano trasparenza e anticorruzione	N. incontri per monitoraggio del Piano della Performance, del piano trasparenza e anticorruzione	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%		
33%	F301	Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	30-11-2017	30-11-2017	Entro 30-11-2017	100,00%		

Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori

01.01 - Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-impresa-territorio)

92,69%

01.01.01 Definire nuovi strumenti migliorando, ove possibile, quelli già operativi in grado di supportare le imprese nelle scelte gestionali strategiche							69,10%		SEGRETARIO GENERALE
33%	A1.1_01	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" / Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n"	1,24179e+006 € / 1,4e+006 €	88,70%	>= 90,00%	98,55%		
33%	D1.3_02	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese	Totale risorse (costi + interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	1,19582e+006 € / 32046 N.	37,3157 €	>= 75 €	49,75%		
34%	EC19.1	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	Interventi economici + Totale costi F.I.D / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	1,3095e+006 € / 3,15468e+006 €	41,51%	>= 70,00%	59,30%		
01.01.01.T1 - Evolvere, ove possibile, gli indicatori forniti per l'informazione economica a supporto del sistema socioeconomico nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia, anche attraverso strumenti innovativi, dinamici e interattivi, sperimentando le t							100,00%		STATISTICA
33%	F104	Numero indicatori/report economici pubblicati attraverso nuovi strumenti e tecnologie	Numero indicatori/report economici pubblicati attraverso nuovi strumenti e tecnologie	59 N.	59 N.	>= 10 N.	100,00%		
33%	F105	Numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativo al sistema economico locale	Numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativo al sistema economico locale	50 N.	50 N.	>= 36 N.	100,00%		
34%	F106	Numero di infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati	Numero di infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati	10 N.	10 N.	>= 7 N.	100,00%		
01.01.01.T2 - Potenziamento servizi informativi a supporto dello start up e orientamento anche attraverso bandi per la concessione di contributi							94,36%		MARKETING DEL TERRITORIO
33%	D1.3_03	Grado di utilizzo delle risorse stanziate su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari	Risorse consuntivate (liquidate di competenza dell'anno "n") su interventi diretti a favore delle imprese erogate previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" / Risorse stanziate su interventi diretti a favore delle imprese	601817 € / 820542 €	73,34%	>= 25,00%	100,00%		
33%	D1.3_06	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Creazione di impresa e modelli di sviluppo (D.1.3.1)	Totale risorse (costi + interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.1 / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	170064 € / 32046 N.	5,30686 €	>= 6,4 €	82,92%		
34%	F108	n soggetti complessivamente coinvolti nelle iniziative camerali su start up, orientamento, imprenditoria femminile	n soggetti complessivamente coinvolti nelle iniziative camerali su start up, orientamento, imprenditoria femminile	582 N.	582 N.	>= 100 N.	100,00%		
01.01.02 Definire e sviluppare collaborazioni con la regione Emilia Romagna al fine di creare percorsi di divulgazione su tematiche legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.							100,00%		MIGLIARI
33%	F110	Numero incontri di staff effettuati per creare percorsi relativi allo sviluppo e alla creazione d'impresa	Numero incontri di staff effettuati per creare percorsi relativi allo sviluppo e alla creazione d'impresa	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%		
33%	F111	Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa	Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa	6 N.	6 N.	>= 3 N.	100,00%		
34%	F112	Numero relazioni preliminari relative alle conclusioni dei progetti legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.	Numero relazioni preliminari relative alle conclusioni dei progetti legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%		

01.01.02.T1 - Organizzazione di riunioni, iniziative, convegni, seminari in collaborazione della Regione Emilia Romagna per divulgazione progetti, bandi e altre iniziative per lo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente							100,00%	● ● ●	URP
33%	F113	Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati con la regione in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati con la regione in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	9 N.	9 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●	
34%	F114	Numero di imprese coinvolte alle iniziative organizzate in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	Numero di imprese coinvolte alle iniziative organizzate in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	425 N.	425 N.	>= 120 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F115	CSI dei convegni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	CSI dei convegni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	180 N.	180 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●	
01.02 - Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale co									94,88%
01.02.I1 Crescita del digitale nel sistema imprese: formazione e informazione sui temi del digitale in collaborazione con Un. Em. Rom., Regione Emilia Romagna e Tagliacarne							100,00%	● ● ●	MIGLIARI
33%	F116	Numero incontri/seminari organizzati sul tema "crescita del digitale"	Numero incontri/seminari organizzati sul tema "crescita del digitale"	6 N.	6 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
34%	F117	Numero imprese coinvolte sul tema "Crescita del digitale"	Numero imprese coinvolte sul tema "Crescita del digitale"	80 N.	80 N.	>= 50 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F118	CSI degli incontri in merito alle iniziative "Crescita in digitale"	CSI degli incontri in merito alle iniziative "Crescita in digitale"	20 N.	20 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●	
01.02.I2 Migliorare, innovando, le azioni volte a favorire la crescita digitale del tessuto economico ferrarese							100,00%	● ● ●	SEGRETARIO GENERALE
33%	F119	Numero monitoraggi effettuati relativi all'andamento dei servizi digitali rilasciati	Numero monitoraggi effettuati relativi all'andamento dei servizi digitali rilasciati	4 N.	4 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●	
34%	F120	Numero azioni messe in atto per incrementare la digitalizzazione del territorio	Numero azioni messe in atto per incrementare la digitalizzazione del territorio	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F121	CSI dei servizi digitali	CSI dei servizi digitali	4,9 N.	4,9 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●	
01.02.O1 Armonizzazione e standardizzazione delle nuove procedure, anche telematiche, all'interno delle attività del Registro Imprese							88,32%	● ● ●	SEGRETARIO GENERALE
33%	C1.1_03	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della iscrizione di atti/fatti nel RI/REA/AIA	Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n")* [* Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione fi	21669 N. / 12,886 fte	1681,59 N.	>= 0,04 N.	100,00%	● ● ●	
34%	C1.1_04	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	83,30%	83,30%	>= 85,00%	98,00%	● ● ●	
33%	F122	Numero monitoraggi effettuati sui servizi del Registro delle imprese	Numero monitoraggi effettuati sui servizi del Registro delle imprese	2 N.	2 N.	>= 3 N.	66,67%	● ● ●	
01.02.O1.T1 Attivazione sportello per rilascio SPID							96,00%	● ● ●	SERVIZI INNOVATIVI
34%	F125	Numero di SPID rilasciati nella sola sede di Ferrara	Numero di SPID rilasciati nella sola sede di Ferrara	54 N.	54 N.	>= 60 N.	90,00%	● ● ●	
33%	F126	Aggiornamento della documentazione relativa a SPID sul sito commerciale	Aggiornamento della documentazione relativa a SPID sul sito commerciale	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F127	Numero di assistenze funzionali relative a SPID fatte nella sede di Ferrara	Numero di assistenze funzionali relative a SPID fatte nella sede di Ferrara	54 N.	54 N.	>= 55 N.	98,18%	● ● ●	

01.02.01.T2 Aggiornamento delle procedure volte ad aumentare l'autonomia dell'utente e la conseguente semplificazione dell'uso dei dispositivi di firma							89,45%		SERVIZI INNOVATIVI
34%	C1.4_02	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale	Numero di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale dell'anno "n" / Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso di C1.4.1 Rilascio/ rinnovo dei dispositivi di firma digitale nell'anno "n"	1952 N. / 2,83 fte	689,753 N.	>= 1000 N.	68,98%		
33%	CF02	Indice di soddisfazione overall (area della soddisfazione) servizi di supporto alle imprese	Somma delle risposte con giudizi positivi (buono + discreto) espressi dagli utenti relativamente ai servizi di supporto alle imprese (giudizio di overall) / Numero totale delle risposte degli utenti (buono + discreto + sufficiente + insufficiente), al net	3153 N. / 3863 N.	81,62%	>= 80,00%	100,00%		
33%	N_Ric_C1.4.1	Numero di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale	Numero di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale dell'anno "n"	1952 N.	1952 N.	>= 1620 N.	100,00%		
01.02.01.T3 Attivazione sportello per rilascio SPID presso l'ufficio di Cento							94,90%		REGISTRO IMPRESE – CENTO
34%	F131	Numero di SPID rilasciati nella sola sede di CENTO	Numero di SPID rilasciati nella sola sede di CENTO	17 N.	17 N.	>= 20 N.	85,00%		
33%	F132	Attivazione postazione SPID nell'ufficio di Cento	Attivazione postazione SPID nell'ufficio di Cento	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%		
33%	F133	Numero di assistenze funzionali relative a SPID a Cento	Numero di assistenze funzionali relative a SPID a Cento	18 N.	18 N.	>= 15 N.	100,00%		
01.02.01.T4 Operatività dell'ufficio AQI (assistenza qualificata all'impresa) per la costituzione di SRL Start-Up innovativa con scrittura privata autenticata dal Conservatore ai sensi dell'art. 25 del D.lgs 82/2005 del CAD (codice amministrazione digitale)							100,00%		REGISTRO IMPRESE
33%	F134	Numero di unità di personale assegnato all'ufficio AQI	Numero di unità di personale assegnato all'ufficio AQI	5 N.	5 N.	>= 2 N.	100,00%		
33%	F135	Grado di partecipazione del personale dell'ufficio AQI alle sessioni formative	Numero di unità dell'ufficio AQI che hanno partecipato alle sessioni formative / Numero di unità di personale assegnato all'ufficio AQI	5 N. / 5 N.	100,00%	>= 100,00%	100,00%		
34%	F136	Numero di domande, assistenze, consulenze effettuate dall'ufficio AQI nell'anno	Numero di domande, assistenze, consulenze effettuate dall'ufficio AQI nell'anno	6 N.	6 N.	>= 5 N.	100,00%		
01.02.01.T5 Cancellazione dalla banca dati del Registro imprese degli indirizzi PEC dichiarati dalle imprese risultanti non più attivi							92,61%		REGISTRO IMPRESE
33%	C1.1_02	Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 di gestione pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni) del RI, REA, Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 di gestione pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni) del RI, REA, A	271420 € / 21669 N.	12,5257 €	<= 30,5 €	100,00%		
34%	C1.1_07	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	2,8 N.	2,8 gg	<= 2,3 gg	78,26%		
33%	F138	Numero di PEC scadute/revocate cancellate dal RI	Numero di PEC scadute/revocate cancellate dal RI	3162 N.	3162 N.	>= 1600 N.	100,00%		
01.02.01.T6 Rinnovo tessere identificative agenti d'affari in mediazione (art. 5 DM MiSE 26/10/2011) scadute nel corso del 2016							100,00%		REA
34%	F140	invio di sollecito ad ogni soggetto titolare di tessera scaduta nel corso del 2016 di provvedere alla richiesta di rinnovo	invio di sollecito ad ogni soggetto titolare di tessera scaduta nel corso del 2016 di provvedere alla richiesta di rinnovo	18 N.	1800,00%	>= 90,00%	100,00%		

33%	F141	Tempi di evasione delle tessere identificative agenti d'affari	Tempi di evasione delle tessere identificative agenti d'affari	3 N.	3 gg	<= 4 gg	100,00%	● ● ●	
33%	F142	CSI del RI	CSI del RI	4,3 N.	4,3 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●	
01.02.O1.T7 Verifica mantenimento del possesso dei requisiti delle imprese iscritte per l'attività di agente/rapresentante di commercio (legge 204/1985) già iscritti od attivati a tutto il 2016							87,50%	● ● ●	REA
34%	F143	Invio alle imprese interessate relative all'attività di agente/rapresentante di commercio della comunicazione di avvio del procedimento	Numero di Invi alle imprese interessate relative all'attività di agente/rapresentante di commercio della comunicazione di avvio del procedimento	520 N.	520 N.	>= 750 N.	69,33%	● ● ●	
33%	F144	Verifica del mantenimento dei requisiti delle imprese avviate relative all'attività di agente/rapresentante di commercio	Verifica del mantenimento dei requisiti delle imprese avviate relative all'attività di agente/rapresentante di commercio	100,00%	100,00%	>= 90,00%	100,00%	● ● ●	
33%	F145	Costo del processo di verifica (C1.1.1.3)/numero di attività controllate relative all'attività di agente/rapresentante di commercio	Costo del processo di verifica (C1.1.1.3)/numero di attività controllate relative all'attività di agente/rapresentante di commercio	18,6 €	18,6 €	<= 17,5 €	93,71%	● ● ●	
01.03 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera. (Prospettiva BSC: BSC3 - Apprendimento e crescita)									98,73%
01.03.I1 Sviluppo di un percorso che consenta di ottimizzare le misure di intervento nel settore turistico, rafforzandone l'offerta e le integrazioni di filiera							96,19%	● ● ●	SEGRETARIO GENERALE
33%	D1.3_23	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)	Totale risorse (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.5 / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	1,46898e+006 € / 32046 N.	45,8398 €	>= 24,2 €	100,00%	● ● ●	
34%	F147	Numero di collaborazioni instaurate con altri enti nel settore turistico	Numero di collaborazioni instaurate con altri enti nel settore turistico	16 N.	16 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●	
33%	N_Iniz_D1.3_3_Inc	Numero di iniziative di incoming realizzate	Numero di iniziative (fiere, mostre, giornate/paese) di incoming realizzate nell'anno "n"	23 N.	23 N.	>= 26 N.	88,46%	● ● ●	
01.03.O1 Definire azioni volte a sviluppare collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico							100,00%	● ● ●	SEGRETARIO GENERALE
33%	F149	Numero riunioni organizzate con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	Numero riunioni organizzate con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	9 N.	9 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●	
34%	F150	Numero accordi stipulati con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	Numero accordi stipulati con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	5 N.	5 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F51	Numero istituzioni coinvolte agli incontri e alle iniziative turistiche presidiate dalla Camera di commercio di Ferrara	Numero istituzioni coinvolte agli incontri e alle iniziative turistiche presidiate dalla Camera di commercio di Ferrara	12 N.	12 N.	>= 5 N.	100,00%	● ● ●	
01.03.O1.T1 Incentivare la vocazione turistica del territorio attraverso iniziative svolte in collaborazione con enti, istituzioni							100,00%	● ● ●	MARKETING DEL TERRITORIO
34%	F152	Numero di collaborazioni instaurate al fine di incentivare la vocazione turistica del territorio	Numero di collaborazioni instaurate al fine di incentivare la vocazione turistica del territorio	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F153	Numero di utenti coinvolti alle iniziative turistiche realizzate dalla Camera	Numero di utenti coinvolti alle iniziative turistiche realizzate dalla Camera	106 N.	106 N.	>= 100 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F154	CSI delle attività della promozione	CSI delle attività della promozione	4,4 N.	4,4 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●	
01.04 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in									95,56%
01.04.I1 La comunicazione si trasforma. Percorso di individuazione di nuove forme e nuovi strumenti per la divulgazione dei dati Camerali							77,33%	● ● ●	MIGLIARI
33%	156	Numero soggetti coinvolti nella gestione del nuovo strumento di divulgazione dei dati camerali	Numero soggetti coinvolti nella gestione del nuovo strumento di divulgazione dei dati camerali	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F155	Analisi e studio di un nuovo strumento di comunicazione per la divulgazione dei dati camerali	Analisi e studio di un nuovo strumento di comunicazione per la divulgazione dei dati camerali	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●	

Operativi Completo

34%	F157	Numero riunioni organizzate al fine di acquisire competenze in merito al nuovo strumento di comunicazione per la diffusione dei dati camerati	Numero riunioni organizzate al fine di acquisire competenze in merito al nuovo strumento di comunicazione per la diffusione dei dati camerati	1 N.	1 N.	>= 3 N.	33,33%	● ● ●	
01.O4.I2 Presidiare la qualità dei canali di comunicazione con l'utenza.							100,00%	● ● ●	MIGLIARI
33%	A3.1_02	Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	1620 N. / 32046 N.	5,06%	>= 4,92%	100,00%	● ● ●	
33%	F169	CSI della comunicazione camerale	CSI della comunicazione camerale	4,5 N.	4,5 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●	
34%	N_Imp_r_A3.1.2	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n"	1620 N.	1620 N.	>= 1620 N.	100,00%	● ● ●	
01.O4.O1 Individuazione e valorizzazione delle potenzialità di comunicazione di alcuni servizi del Registro Imprese							100,00%	● ● ●	SEGRETARIO GENERALE
34%	C1.1_11	Volume medio di attività gestito dal personale addetto allo sportello (front office)	Numero totale di atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello + Numero totale pagg. libri, registri, formulari vidimati * [* Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione finalizzata a ponderare le diverse tipologie]	455885 N. / 2,26 fte	201719 N.	>= 9800 N.	100,00%	● ● ●	
33%	C1.1_15	Costo medio unitario dell'attività di informazione sul Registro Imprese (in presenza e a distanza)	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.7 nell'anno "n" / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	127416 € / 39175 N.	3,25248 €	<= 6,8 €	100,00%	● ● ●	
33%	F160	Attivazione delle procedure relative alla revisione della modulistica e delle informazioni relative ai servizi del RI sul portale camerale	Attivazione delle procedure relative alla revisione della modulistica e delle informazioni relative ai servizi del RI sul portale camerale	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●	
01.O4.O1.T1 informatizzare i dati contenuti in documentazione cartacea della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte, per le quali è scomparso ogni riscontro nella banca dati informatica, per agevolare le rice							87,17%	● ● ●	VISURE E RICERCHE
34%	F161	Digitalizzazione della documentazione cartacea relativa alla Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	Digitalizzazione della documentazione cartacea relativa alla Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F162	Percentuale di pratiche caricate relative alla Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	Percentuale di pratiche caricate relative alla Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	55,00%	55,00%	>= 90,00%	61,11%	● ● ●	
33%	F163	Tempi di realizzo della dematerializzazione di almeno il 90 % della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	Tempi di realizzo della dematerializzazione di almeno il 90 % della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	30-10-2017	30-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	● ● ●	
01.O4.O1.T2 Informatizzare i dati contenuto nell'archivio cartaceo del REC							100,00%	● ● ●	VISURE E RICERCHE
33%	F164	Numero prodotti (elenchi,visure, atti, bilanci, libri) dall'ufficio visure nell'anno .	Numero prodotti (elenchi,visure, atti, bilanci, libri) dall'ufficio visure nell'anno .	12827 N.	12827 N.	>= 11700 N.	100,00%	● ● ●	
34%	F165	Percentuale di indicizzazione informatica effettuata relativa all'archivio cartaceo del REC	Percentuale di indicizzazione informatica effettuata relativa all'archivio cartaceo del REC	50,00%	50,00%	>= 50,00%	100,00%	● ● ●	
33%	F166	Tempi di realizzazione della dematerializzazione dei dati contenuto nell'archivio cartaceo del REC	Tempi di realizzazione della dematerializzazione dei dati contenuto nell'archivio cartaceo del REC	30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-10-2017	100,00%	● ● ●	
01.O4.O2 Attivazione di procedure finalizzate alla messa a regime del piano di fascicolazione							100,00%	● ● ●	MIGLIARI
33%	F170	Numero di direttive create per l'adozione del nuovo piano di fascicolazione	Numero di direttive create per l'adozione del nuovo piano di fascicolazione	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●	
34%	F171	Realizzazione del piano di fascicolazione	Realizzazione del piano di fascicolazione	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●	

33%	F172	Tempi di realizzo della documentazione relativa alla fascicolazione	Tempi di realizzo della documentazione relativa alla fascicolazione	30-10-2017	30-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	● ● ●	
01.O4.O2.T1 Studio e analisi per creazione del Piano di Fascicolazione dei documenti informatici a seguito dell'adozione di GEDOC e le nuove norme del CAD							100,00%	● ● ●	PROTOCOLLO
33%	F173	Numero incontri con infocamere per la creazione del piano di fascicolazione	Numero incontri con infocamere per la creazione del piano di fascicolazione	4 N.	4 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
34%	F174	Numero di documenti e linee guida creati per la fascicolazione	Numero di documenti e linee guida creati per la fascicolazione	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F175	Numero incontri plenari con il personale per la presentazione del piano di fascicolazione	Numero incontri plenari con il personale per la presentazione del piano di fascicolazione	6 N.	6 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●	
01.O4.O2.T2 formazione addetti urp presso altri uffici per migliorare indirizzare, informare e filtrare in modo più efficace gli utenti							100,00%	● ● ●	URP
34%	F176	Numero uffici coinvolti nella formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	Numero uffici coinvolti nella formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F177	Numero di documenti di sintesi delle informazioni acquisite nella formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	Numero di documenti di sintesi delle informazioni acquisite nella formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●	
33%	F178	Numero di dipendenti formati nel processo di formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	Numero di dipendenti formati nel processo di formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	3 N.	3 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	

I dati indicati sono provvisori, in quanto non sono ancora stati pubblicati

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI											97,78%			
RAGGRUPPAMENTO	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	PIESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	↑	VALUTAZIONE DA INDICATORI	VALUTAZIONE DA OBIETTIVI	
Ferrara														
1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo											98,33%			
02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)											98,33%	←	100,00%	96,65%
50%	F009	n. imprese coinvolte attraverso il CRM camerale		n. imprese coinvolte attraverso il CRM camerale		1620 N.	1620 N.	>= 620 N.		100,00%	●	●	●	
50%	F010	Valore di esportazioni delle imprese ferraresi		Valore di esportazioni delle imprese ferraresi		2,359e+009 €	2,359e+009 €	>= 2,59749e+006 €		100,00%	●	●	●	
1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo											97,51%			
02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori											97,51%	←	100,00%	95,02%
50%	F011	Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti		Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti		309 N.	309 N.	>= 308 N.		100,00%	●	●	●	
50%	F012	Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche		Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche		100,00%	100,00%	>= 85,00%		100,00%	●	●	●	
Rafforzare lo stato di salute del sistema											98,69%			
03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale											98,77%	←	100,00%	97,53%
50%	F013	Contenimento dei costi di funzionamento		Contenimento dei costi di funzionamento		1,37209e+006 €	1,37209e+006 €	<= 1,6402e+006 €		100,00%	●	●	●	
50%	F014	Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s.+ctr+gestione servizi/d.a.)		Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s.+ctr+gestione servizi/d.a.)		54,35%	54,35%	>= 51,00%		100,00%	●	●	●	
03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti. (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)											98,13%	←	100,00%	96,26%
50%	F015	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati		Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati		95,20%	95,20%	>= 95,00%		100,00%	●	●	●	
50%	F016	Numero di ore di formazione usufruite dal personale		Numero di ore di formazione usufruite dal personale		324 N.	324 N.	>= 185 N.		100,00%	●	●	●	
03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent											99,16%	←	100,00%	98,32%
50%	F017	Grado delle schede di monitoraggio del rischio redatte dal Gruppo audit camerale		Percentuale delle schede di monitoraggio del rischio redatte dal Gruppo audit camerale		85,00%	85,00%	>= 85,00%		100,00%	●	●	●	
50%	F018	Efficienza di funzionamento		Efficienza di funzionamento		21299,2 €	21299,2 €	<= 22353,8 €		100,00%	●	●	●	
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori											97,03%			
01.01 - Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)											95,97%	←	99,26%	92,69%
50%	F001	Unità locali di imprese con sede in altre province		Unità locali di imprese con sede in altre province		3105 N.	3105 N.	>= 3100 N.		100,00%	●	●	●	
50%	F002	numero delle imprese HITECH/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese		numero delle imprese HITECH/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese		1190 N.	1190 N.	>= 1208 N.		98,51%	●	●	●	
01.02 - Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale co											95,41%	←	95,95%	94,88%
50%	F003	Numero nuove start up		Numero nuove start up		34 N.	34 N.	>= 37 N.		91,89%	●	●	●	
50%	F004	Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese		Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese		2976 N.	297600,00%	>= 1669,00%		100,00%	●	●	●	
01.03 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera. (Prospettiva BSC: BSC3 - Apprendimento e crescita)											98,96%	←	99,18%	98,73%
50%	F005	Numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno		Numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno		3,032e+006 N.	3,032e+006 N.	>= 3,08259e+006 N.		98,36%	●	●	●	
50%	F006	Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri		Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri		694000 N.	694000 N.	>= 598785 N.		100,00%	●	●	●	
01.04 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica											97,78%	←	100,00%	95,56%
50%	F007	Grado di digitalizzazione dei flussi documentali della Camera di commercio		Grado di digitalizzazione dei flussi documentali della Camera di commercio		100,00%	100,00%	>= 70,00%		100,00%	●	●	●	
50%	F008	Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali		Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali		4,5 N.	4,5 N.	>= 4 N.		100,00%	●	●	●	

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI

01.01 - Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa	95,97%
01.02 - Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale co	95,41%
01.03 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera.	98,96%
01.04 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica	97,78%
02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività	98,33%
02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori	97,51%
03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale	99,16%
03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.	98,13%
03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent	99,16%

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI											95,93%			
RAGGRUPPAMENTO	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE		
Ferrara														
1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo														
02.O1 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)														
02.O1.11 Promuovere azioni di stimolo verso i soggetti pubblici e privati volti a costituire tavoli tematici di lavoro											100,00%	●	●	●
	34%	F179	Numero tavoli organizzati con enti pubblici esterni in merito a tematiche di internazionalizzazione			Numero tavoli organizzati in merito a tematiche di internazionalizzazione		3 N.	3 N.	>= 2 N.	100,00%	●	●	●
	33%	F180	Numero di soggetti coinvolti nella creazione di tavoli tecnici su internazionalizzazione			Numero di soggetti coinvolti nella creazione di tavoli tecnici su internazionalizzazione		18 N.	18 N.	>= 3 N.	100,00%	●	●	●
	33%	F181	Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi			Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi		24 N.	24 N.	>= 2 N.	100,00%	●	●	●
02.O1.01 Ridisegnare gli spazi di intervento informativo e formativo alle imprese in materia di mercati esteri											93,20%	●	●	●
	33%	D1.3_1_6	Grado di concentrazione delle risorse per l'internazionalizzazione			Totale risorse (costi + Interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali, alle imprese, a terzi e quote associative) associate al sottoprocesso D.1.3.3 / Numero totale di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (fincom)		34985,3 € / 15 N.	2332,35 €	>= 58 €	100,00%	●	●	●
	33%	D1.3_1_7	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3)			Totale risorse (costi + Interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.3 / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"		34985,3 € / 32046 N.	1,09172 €	<= 9 €	100,00%	●	●	●
	34%	N_Iniz_D1.3_3_Out	Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing)			Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing) nell'anno "n"		4 N.	4 N.	>= 5 N.	80,00%	●	●	●
02.O1.01.T1 - Qualificazione e implementazione del protocollo di collaborazione con l'Ufficio delle Dogane, anche alla luce dell'evoluzione normativa											93,40%	●	●	●
	33%	F185	n. eventi realizzati nell'anno in collaborazione con l'Ufficio delle Dogane			n. eventi realizzati nell'anno in collaborazione con l'Ufficio delle Dogane		3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%	●	●	●
	34%	F186	n. totale delle imprese partecipanti agli eventi realizzati con l'ufficio delle Dogane			n. totale delle imprese partecipanti agli eventi realizzati con l'ufficio delle Dogane		156 N.	156 N.	>= 65 N.	100,00%	●	●	●
	33%	F187	CSI eventi realizzati con l'ufficio Dogane in merito ai temi di mercati esteri			CSI eventi realizzati con l'ufficio Dogane in merito ai temi di mercati esteri		4 N.	4 N.	>= 5 N.	80,00%	●	●	●
02.O1.01.T2 - Progettazione e coordinamento dell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione - con il coinvolgimento attivo delle associazioni territoriali di categoria e delle imprese											100,00%	●	●	●
	34%	F188	n. associazioni territoriali coinvolte attivamente nella promozione dell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -			n. associazioni territoriali coinvolte attivamente nella promozione dell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -		6 N.	6 N.	>= 3 N.	100,00%	●	●	●
	33%	F189	n. totale partecipanti all'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -			n. totale partecipanti all'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -		337 N.	337 N.	>= 40 N.	100,00%	●	●	●

33%	F190	n. partner istituzionali e non coinvolti nell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -	n. partner istituzionali e non coinvolti nell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione -	8 N.	8 N.	>= 5 N.	100,00%	● ● ●
-----	------	---	---	------	------	---------	---------	-------

1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo

02.O2 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolare modo con att

02.O2.11 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazione							100,00%	● ● ●
33%	F191	Numero di incontri con le associazioni al fine di migliorare le procedure di mediazione	Numero di incontri con le associazioni al fine di migliorare le procedure di mediazione	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
34%	F192	Numero di domande di mediazione presentate con l'ausilio delle associazioni	Numero di domande di mediazione presentate con l'ausilio delle associazioni	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
33%	F193	CSI dell'utenza dell'ufficio Mediazione	CSI dell'utenza dell'ufficio Mediazione	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●
02.O2.O1 Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di sovraindebitamento depositate presso l'organismo iscritto							100,00%	● ● ●
33%	F194	Numero di corsi mirati a consentire al personale addetto all'acquisizione e alla gestione della crisi di sovraindebitamento per migliorare le competenze necessarie	Numero di corsi mirati a consentire al personale addetto all'acquisizione e alla gestione della crisi di sovraindebitamento per migliorare le competenze necessarie	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F195	Numero di incontri con i professionisti gestori della crisi di sovraindebitamento per uniformare la gestione del servizio	Numero di incontri con i professionisti gestori della crisi per uniformare la gestione del servizio	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100,00%	● ● ●
34%	FE196	Tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di gestire in maniera efficiente la crisi di sovraindebitamento	Tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di gestire in maniera efficiente la crisi di sovraindebitamento	30-11-2017	30-11-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	● ● ●
02.O2.O1.T1 Informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento secondo le disposizioni del Ministero della Giustizia							100,00%	● ● ●
33%	F197	Numero di professionisti gestori della crisi registrati per l'utilizzo del programma "gestione del sovraindebitamento"	Numero di professionisti gestori della crisi registrati per l'utilizzo del programma "gestione del sovraindebitamento"	35 N.	35 N.	>= 25 N.	100,00%	● ● ●
34%	F198	Tempi di realizzo dell'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	Tempi di realizzo dell'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	30-11-2017	30-11-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	● ● ●
33%	F199	Numero di documenti caricati nei fascicoli in visione relativamente all'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	Numero di documenti caricati nei fascicoli in visione relativamente all'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	1012 N.	1012 N.	>= 50 N.	100,00%	● ● ●
02.O2.O1.T2 Coadiuare i gestori della crisi da sovraindeb. nelle verifiche necessarie collegate alle istanze di composizione delle crisi, in particolare sull'esistenza di protesto o di conflitti d'interessi							100,00%	● ● ●
33%	F200	Numero di controlli effettuati nell'anno richieste dall'ufficio mediazione relativamente alle crisi da sovraindebitamento	Numero di controlli effettuati nell'anno richieste dall'ufficio mediazione relativamente alle crisi da sovraindebitamento	28 N.	28 N.	>= 20 N.	100,00%	● ● ●
34%	F201	Tempo medio di rilascio del controllo rispetto alla richiesta dell'ufficio mediazione relativamente alle crisi da sovraindebitamento	Tempo medio di rilascio del controllo rispetto alla richiesta dell'ufficio mediazione relativamente alle crisi da sovraindebitamento	2 gg	2 gg	<= 2 gg	100,00%	● ● ●
33%	F202	Tempi di formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi dasovraindebitamento	Formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi da sovraindebitamento	31-05-2017	31-05-2017	Entro 30-06-2017	100,00%	● ● ●
02.O2.O2 Semplificazione delle procedure al fine di prevedere un maggior numero di partecipazione agli incontri di mediazione							100,00%	● ● ●

Operativi Completo

33%	F206	Numero di incontri di mediazione effettuati via skype nell'anno	Numero di incontri di mediazione effettuati via skype nell'anno	38 N.	38 N.	>= 10 N.	100,00%	
34%	F207	Numero di codici di accesso rilasciati per visionare direttamente i fascicoli relativi alle mediazioni effettuati	Numero di codici di accesso rilasciati per visionare direttamente i fascicoli relativi alle mediazioni effettuati	574 N.	574 N.	>= 100 N.	100,00%	
33%	F208	CSI dell'ufficio Mediazione	CSI dell'ufficio Mediazione	4,2 N.	4,2 N.	>= 4 N.	100,00%	
02.02.02.T1 Consolidamento qualitativo del servizio di mediazione mediante la creazione di un team di mediatori esperti in locazione commerciale, affitto di azienda e in rapporti societari							100,00%	
33%	F209	Numero di incontri con il team di esperti relativamente alle mediazioni relative alle locazioni commerciali e rapporti societari	Numero di incontri con il team di esperti relativamente alle mediazioni relative alle locazioni commerciali e rapporti societari	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%	
33%	F211	CSI dell'ufficio mediazioni	CSI dell'ufficio mediazioni	4,2 N.	4,2 N.	>= 4 N.	100,00%	
34%	F210	Numero di mediazioni tra imprese conclusasi con un accordo relativamente alle mediazioni relative alle locazioni commerciali e rapporti societari	Numero di mediazioni tra imprese conclusasi con un accordo relativamente alle mediazioni relative alle locazioni commerciali e rapporti societari	9 N.	9 N.	>= 5 N.	100,00%	
02.02.03 Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificarne i processi							79,32%	
34%	C2.2_05	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al rilascio di attestati di brevetti e marchi	Numero di attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi consegnati nell'anno "n" / Risorse (esprese in FTE integrato) assorbite da sottoprocesso C2.2.2 Rilascio attestati nell'anno "n"	11 N. / 0,01 fte	1100 N.	>= 2700 N.	40,74%	
33%	F215	Numero di controlli effettuati sulle attività relative la regolazione del mercato	Numero di controlli effettuati sulle attività relative la regolazione del mercato	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100,00%	
33%	N_Vis Metri	Numero di visite metrologiche	Numero di visite metrologiche nell'anno "n"	492 N.	492 N.	>= 500 N.	98,40%	
02.02.03.T1 Consolidamento delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati							100,00%	
33%	F218	N° di utenti informati relativamente alle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati	N° di utenti informati relativamente alle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati	69 N.	69 N.	>= 40 N.	100,00%	
34%	F219	Tempi di realizzo della procedura relativa all'informazione agli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati	Tempi di realizzo della procedura relativa all'informazione agli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati	30-06-2017	30-06-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	
33%	F220	CSI dell'ufficio marchi e brevetti	CSI dell'ufficio marchi e brevetti	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	
02.02.03.T2 Attuazione convenzione controlli vigilanza mercato 2017							77,45%	
34%	C2.5_04	Valore medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle verifiche metriche prime e periodiche	Proventi derivanti visite metrologiche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" / Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale nell'anno "n"	21359 € / 0,87 fte	24550,6 €	>= 40000 €	61,38%	
33%	C2.7_01	Numero complessivo di prodotti verificati nell'anno "n"	Numero complessivo di prodotti verificati nell'anno "n"	679 N.	679 N.	>= 950 N.	71,47%	
33%	F221	Percentuale di controlli effettuati su convenzione VIMER	Percentuale di controlli effettuati su convenzione VIMER	100,00%	100,00%	>= 85,00%	100,00%	
02.02.03.T3 Potenziare le azioni di ispezione sugli impianti di distribuzione di carburante							99,12%	

33%	C2.5_01	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	Numero di visite metrologiche nell'anno "n" / Numero di utenti metrici al 31/12 anno "n"	492 N. / 4334 N.	11,35%	>= 6,54%	100,00%	● ● ●
33%	F225	Percentuale di distributori controllati nell'anno dall'ufficio metrico	Percentuale di distributori controllati nell'anno	50,89%	50,89%	>= 50,00%	100,00%	● ● ●
34%	F226	Costo del personale addetto alla verifica dei prodotti rispetto al numero di controlli effettuati	Costo del personale addetto alla verifica dei prodotti rispetto al numero di controlli effettuati	37,45 €	37,45 €	<= 36,5 €	97,40%	● ● ●
O2.O2.I2 Miglioramento delle azioni volte a favorire la gestione associata, in convenzione con le Associazioni di categoria, del servizio dell'organismo di composizione della crisi							100,00%	● ● ●
33%	F203	Numero di linee guida predisposte relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	Numero di linee guida predisposte relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F204	Numero di contatti con i referenti delle associazioni in un anno relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	Numero di contatti con i referenti delle associazioni in un anno relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	42 N.	42 N.	>= 36 N.	100,00%	● ● ●
34%	F205	Tempi di realizzo della gestione del servizio dell'organismo di composizione della crisi	Tempi di realizzo della gestione del servizio dell'organismo di composizione della crisi	31-10-2017	31-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	● ● ●
O2.O2.I3 Azioni dirette a garantire una semplificazione delle procedure e un servizio qualificato con riferimento alla composizione della crisi da sovraindebitamento							84,29%	● ● ●
33%	F212	Numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito al deposito delle domande per la crisi da sovraindebitamento	Numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito al deposito delle domande per la crisi da sovraindebitamento	6 N.	6 N.	>= 7 N.	85,71%	● ● ●
33%	F213	Coordinamento e partecipazione ai gruppi di lavoro dei professionisti per la condivisione delle esperienze per la crisi da sovraindebitamento	Coordinamento e partecipazione ai gruppi di lavoro dei professionisti per la condivisione delle esperienze per la crisi da sovraindebitamento	4 N.	4 N.	>= 6 N.	66,67%	● ● ●
34%	F214	Tempi di realizzazione delle procedure di sovraindebitamento	Tempi di realizzazione delle procedure di sovraindebitamento	30-04-2017	30-04-2017	Entro 30-10-2017	100,00%	● ● ●
Rafforzare lo stato di salute del sistema								
03.O1 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistem								
03.O1.11 Attivazione procedure per la gestione dei crediti del D.A. proposte dai gestori della crisi di sovraindebitamento							85,15%	● ● ●
33%	F227	Numero di controlli effettuati nell'anno relativi alla gestione dei crediti del D.A.	Numero di controlli effettuati nell'anno relativi alla gestione dei crediti del D.A.	11 N.	11 N.	>= 20 N.	55,00%	● ● ●
34%	F228	Tempo medio di rilascio del controllo del DA rispetto alla richiesta effettuata dal servizio di gestione della crisi da sovraindebitamento	Tempo medio di rilascio del controllo del DA rispetto alla richiesta effettuata dal servizio di gestione della crisi da sovraindebitamento	1 gg	1 gg	<= 2 gg	100,00%	● ● ●
33%	F229	Formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi da sovraindebitamento	Formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi da sovraindebitamento	16-06-2017	16-06-2017	Entro 30-06-2017	100,00%	● ● ●
03.O1.01 Predisposizione della documentazione contabile per l'attivazione del processo di accorpamento							100,00%	● ● ●
34%	F230	Numero riunioni effettuate per definire nuovi processi in vista dell'accorpamento ai fini contabili	Numero riunioni effettuate per definire nuovi processi in vista dell'accorpamento ai fini contabili	6 N.	6 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
33%	F231	Numero di documenti contabili realizzati in vista dell'accorpamento	Numero di documenti realizzati in vista dell'accorpamento	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●

Operativi Completo

33%	F232	Tempi di realizzo della documentazione e delle analisi contabili effettuate in vista dell'accorpamento	Tempi di realizzo della documentazione e delle analisi contabili effettuate in vista dell'accorpamento	30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-09-2017	100,00%	● ● ●
03.01.01.T1 Analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016 ai fini delle procedure di consolidamento derivanti dal processo di accorpamento							100,00%	● ● ●
33%	F233	Numero di voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016 analizzate	Numero di voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016 analizzate	102 N.	102 N.	>= 25 N.	100,00%	● ● ●
34%	F234	Tempi di realizzo dell'analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016	Tempi di realizzo dell'analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016	30-04-2017	30-04-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	● ● ●
33%	F235	FTE (B3.2.1.2) dedicati al processo di analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016	FTE (B3.2.1.2) dedicati al processo di analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016	6822,31 €	6822,31 €	<= 7500 €	100,00%	● ● ●
03.01.01.T2 Emissione ruolo morosi d.a. 2014							100,00%	● ● ●
33%	EC21	Tasso di variazione crediti da Diritto annuale	Crediti da diritto annuale anno "n" - Crediti da diritto annuale anno "n-1" / Crediti da diritto annuale anno "n-1"	12449,4 € / 913094 €	1,36%	<= 4,00%	100,00%	● ● ●
33%	F237	Adozione procedura per l'emissione a ruolo dei morosi DA 2014	Adozione procedura per l'emissione a ruolo dei morosi DA 2014	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
34%	F238	Tempi di realizzo dell'emissione a ruolo dei morosi DA 2014	Tempi di realizzo dell'emissione a ruolo dei morosi DA 2014	30-06-2017	30-06-2017	Entro 30-10-2017	100,00%	● ● ●
03.01.02 Analisi e predisposizione di una check list della documentazione per la fornitura di beni e servizi finalizzata al processo di accorpamento							97,53%	● ● ●
33%	B2.2_01	Incidenza percentuale dei costi di gestione del patrimonio	Costi assorbiti dai sottoprocessi B2.2.1 e B2.2.2 / Totale costi di processo al netto degli interventi economici	23354,2 € / 434538 €	5,37%	<= 5,00%	92,51%	● ● ●
33%	F242	Predisposizione check-list della documentazione per la fornitura di beni e servizi	Predisposizione check-list della documentazione per la fornitura di beni e servizi	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
34%	F243	Tempi di predisposizione di una checklist della documentazione per la fornitura di beni e servizi	Tempi di predisposizione di una checklist della documentazione per la fornitura di beni e servizi	31-07-2017	31-07-2017	Entro 30-09-2017	100,00%	● ● ●
03.01.02.T1 Prosieguo della mappatura, analisi e revisione dei contratti in scadenza e da stipulare in funzione dell'accorpamento							100,00%	● ● ●
33%	F239	Percentuale contratti mappati e revisionati dall'ufficio Provveditorato	Percentuale contratti mappati e revisionati dall'ufficio Provveditorato	80,00%	80,00%	>= 80,00%	100,00%	● ● ●
33%	F240	Percentuale di rotazione dei fornitori all'interno dei contratti camerali	Percentuale di rotazione dei fornitori all'interno dei contratti camerali	83,00%	83,00%	>= 75,00%	100,00%	● ● ●
34%	F241	FTE (B2.1.1.1 + B2.1.1.2)/n° contratti stipulati nell'anno	FTE (B2.1.1.1 + B2.1.1.2)/n° contratti stipulati nell'anno	1893,28 N.	1893,28 N.	<= 2650 N.	100,00%	● ● ●
03.01.02.T2 Realizzazione dei lavori sull'immobile programmati per l'anno 2017							100,00%	● ● ●
33%	F245	Percentuale di lavori effettuati rispetto a quelli preventivati all'immobile della Camera di commercio	Percentuale di lavori effettuati rispetto a quelli preventivati all'immobile della Camera di commercio	100,00%	100,00%	>= 80,00%	100,00%	● ● ●
34%	F246	Percentuale di risparmio rispetto all'importo preventivato per i lavori straordinari all'immobile della Camera	Percentuale di risparmio rispetto all'importo preventivato per i lavori straordinari all'immobile della Camera	37,00%	37,00%	>= 10,00%	100,00%	● ● ●
33%	F247	Tempi di realizzo dei lavori di manutenzione dell'immobile della Camera	Tempi di realizzo dei lavori di manutenzione dell'immobile della Camera	30-09-2017	29-09-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	● ● ●
03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti. (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)								
03.02.11 Razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.							100,00%	● ● ●

33%	F248	N° riunioni formative del personale al fine di garantire il mantenimento del benessere organizzativo	N° riunioni formative del personale al fine di garantire il mantenimento del benessere organizzativo	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100,00%	
33%	F249	Tasso di partecipazione ad attività formative del personale	Tasso di partecipazione ad attività formativa del personale	95,20%	95,20%	>= 85,00%	100,00%	
34%	F250	People Satisfaction Index	People Satisfaction Index	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	
03.02.01 Realizzazione e coordinamento delle procedure per l'accorpamento							91,50%	
33%	F251	Documenti generali predisposti al fine dell'accorpamento	Documenti predisposti al fine dell'accorpamento	18 N.	18 N.	>= 3 N.	100,00%	
34%	F252	Numero incontri e/o tavoli tecnici realizzati con il personale al fine di semplificare le operazioni invista dell'accorpamento	Numero incontri e/o tavoli tecnici realizzati con il personale al fine di semplificare le operazioni in vista dell'accorpamento	3 N.	3 N.	>= 4 N.	75,00%	
33%	F253	Grado di soddisfazione della giunta e degli organi di indirizzo	Grado di soddisfazione della giunta e degli organi di indirizzo	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100,00%	
03.02.01.T1 Avvio delle procedure amministrative per accorpamento camerale							86,59%	
33%	A2.1_02	Costo unitario medio dei provvedimenti degli organi istituzionali di CCIAA e Aziende speciali	Costi assorbiti dal processo A2.1 al netto dei costi diretti interni relativi alle azioni "Rinnovo organi" e "Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 196/2003 in materia di protezione dei dati personali" / Numero totale di attività degli organi	2538,7 € / 95 N.	26,7232 €	<= 1400 €	100,00%	
34%	F255	Predisposizione documenti al fine dell'accorpamento	Predisposizione documenti al fine dell'accorpamento	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	
33%	N_Org_Pres_Del	Numero totale attività degli organi (numero di delibere di Giunta e Consiglio camerale + numero di determine del Presidente + numero di delibere del CdA delle AS)	Numero totale di attività degli organi (delibere di Giunta e Consiglio camerale + determine del Presidente + delibere CdA delle AS) dell'anno "n"	95 N.	95 N.	>= 160 N.	59,38%	
03.02.01.T2 Revisione Statuto e regolamenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale							100,00%	
33%	F257	Numero incontri per la revisione dei regolamenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale	Numero incontri per la revisione dei regolamenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	
33%	F258	Costo delle operazioni di gestione della revisione/unità dipersonale di segreteria	Costo delle operazioni di gestione della revisione/unità di personale di segreteria	1 €	1 €	<= 815 €	100,00%	
34%	F259	Tempi di realizzo della revisione dei documenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale	Tempi di realizzo della revisione dei documenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale	30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-09-2017	100,00%	
03.02.01.T3 Individuare strumenti di analisi economica utili alle nuove attività che prenderanno origine dai processi di riforma delle Camere di commercio							100,00%	
33%	F260	Numero nuovi strumenti utilizzati di analisi economica utili alle nuove attività	Numero nuovi strumenti utilizzati di analisi economica utili alle nuove attività	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	
34%	F261	Numero analisi SWOT relative alla gestione dei servizi dell'ufficio statistica	Numero analisi SWOT relative alla gestione dei servizi dell'ufficio statistica	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	
33%	F262	CSI ufficio statistica	CSI ufficio statistica	4,7 N.	4,7 N.	>= 4 N.	100,00%	
03.02.01.T4 Riorganizzazione dell'Ufficio alla luce della cooperazione con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata di Cento							100,00%	

Operativi Completo

34%	F263	Numero collaborazioni attivate con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata	Numero collaborazioni attivate con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	
33%	F264	Numero tavoli tecnici effettuati per la definizione delle competenze con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata	Numero tavoli tecnici effettuati per la definizione delle competenze con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	
33%	F265	Tempi per la definizione dell'utilizzo dei locali di Cento in collaborazione con il comune	Tempi per la definizione dell'utilizzo dei locali di Cento in collaborazione con il comune	19-10-2017	19-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	
03.02.02 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico Servizio di Comunicazione e protocollazione dopo l'accorpamento camerale							100,00%	
33%	F266	Numero contatti e/o incontri con altra camera al fine di uniformare il servizio di comunicazione e protocollazione	Numero contatti e/o incontri con altra camera al fine di uniformare il servizio di comunicazione e protocollazione	10 N.	10 N.	>= 3 N.	100,00%	
34%	F267	Numero incontri di staff organizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno	Numero incontri di staff organizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	
33%	F268	Numero di documenti/analisi/realizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno	Numero di documenti/analisi/realizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	
03.02.02.T1 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico protocollo dopo l'accorpamento camerale							90,31%	
33%	A2.3_02	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" / Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso A2.3.1 (protocollo generale) nell'anno "n"	19305 N. / 1,39 fte	13888,5 N.	>= 10500 N.	100,00%	
33%	F269	Stesura della relazione preliminare relativa al protocollo camerale	Stesura della relazione preliminare relativa al protocollo camerale	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	
34%	N_Prot_Tot	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale)	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n"	19305 N.	19305 N.	>= 27000 N.	71,50%	
03.02.03 Analisi e predisposizione di una check list sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento							89,00%	
33%	F272	Predisposizione della checklist sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	Predisposizione della checklist sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	
33%	F273	Numero di interventi di semplificazione eseguiti sulla gestione giuridico-economica	Numero di interventi di semplificazione eseguiti sulla gestione giuridico-economica	2 N.	2 N.	>= 3 N.	66,67%	
34%	F274	Tempi di realizzo della checklist sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	Tempi di realizzo della checklist sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-10-2017	100,00%	
03.02.03.T1 Controllo e sistemazione delle posizioni contributive previdenziali alla luce del nuovo sistema Passweb							98,02%	
33%	F275	n. schede previdenziali controllate e sistemate dall'ufficio Personale (cumulative con quelle fatte gli anni scorsi (40)	n. schede previdenziali controllate e sistemate dall'ufficio Personale (cumulative con quelle fatte gli anni scorsi (40)	47 N.	47 N.	>= 50 N.	94,00%	
34%	F276	Tempi di realizzo della sistemazione delle nuove schede previdenziali	Tempi di realizzo della sistemazione delle nuove schede previdenziali	31-12-2017	31-12-2017	Entro 31-12-2017	100,00%	
33%	F277	Entrata a regime dell'uso del sistema Passweb da parte dell'ufficio Personale	Entrata a regime dell'uso del sistema Passweb	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	

03.O2.O4 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione							100,00%	
33%	F278	n. di eventi di formazione realizzati in materia di prevenzione della corruzione	n. di eventi di formazione realizzati in materia di prevenzione della corruzione	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	
33%	F279	Tasso di partecipazione dei soggetti interessati in materia di prevenzione della corruzione	Tasso di partecipazione dei soggetti interessati in materia di prevenzione della corruzione	100,00%	100,00%	>= 90,00%	100,00%	
34%	F280	Tempi di progettazione di momenti formativi/informativi in materia di prevenzione della corruzione	Tempi di progettazione di momenti formativi/informativi in materia di prevenzione della corruzione	31-10-2017	31-10-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	
03.O2.O4.T1 Controllo e revisione degli stati matricolari e relativa documentazione presente nel fascicolo personale							99,66%	
33%	F281	Numero stati matricolari controllati e sistemati in merito alla documentazione presente nel fascicolo personale	Numero stati matricolari controllati e sistemati in merito alla documentazione presente nel fascicolo personale	50 N.	50 N.	>= 45 N.	100,00%	
34%	F282	Tempi di realizzo dei controlli in merito alla documentazione presente nel fascicolo personale	Tempi di realizzo dei controlli in merito alla documentazione presente nel fascicolo personale	30-11-2017	30-11-2017	Entro 31-12-2017	100,00%	
33%	F283	FTE (B1.1.2.1)/prodotti dell'ufficio Personale	FTE (B1.1.2.1)/prodotti dell'ufficio Personale	252,61 €	252,61 €	<= 250 €	98,96%	
03.O3 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent								
03.O3.I1 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano anticorruzione, trasparenza, performance							100,00%	
34%	F293	Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	
33%	F294	Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma anticorruzione, trasparenza, performance	Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma	31-10-2017	31-10-2017	Entro 31-12-2017	100,00%	
33%	F295	Numero di Monitoraggi funzionari di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	Numero di Monitoraggi funzionari di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	
03.O3.I2 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%	
33%	F284	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	2,6 N.	2,6 N.	<= 3 N.	100,00%	
33%	F286	FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE E PATRIMONIO	FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE E PATRIMONIO	9959,3 €	9959,3 €	<= 17418 €	100,00%	
34%	S01_B	Dimensionamento del personale della funzione istituzionale B	Numero di risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite dalla funzione istituzionale B nell'anno "n" [* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni] / 1.000 imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	8,3 fte / 39,175 N.	0,21187 fte	<= 0,33 fte	100,00%	
03.O3.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento							89,92%	
33%	C2.6_02	Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni / Numero di mediazioni/conciliazioni	98182 € / 512 N.	191,762 €	<= 250 €	100,00%	
33%	C2.6_04	Livello di diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione	Numero di mediazioni/conciliazioni / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	512 N. / 32046 N.	1,60%	>= 2,30%	69,47%	
34%	F290	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	2,6 N.	2,6 N.	<= 3 N.	100,00%	

03.03.14 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%	●	●	●
34%	A2.3_02	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" / Numero di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso A2.3.1 (protocollo generale) nell'anno "n"	19305 N. / 1,39 fte	13888,5 N.	>= 10500 N.	100,00%	●	●	●
33%	F287	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	2,6 N.	2,6 N.	<= 3 N.	100,00%	●	●	●
33%	F289	FTE del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE/n. Azioni del servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE	FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE E PATRIMONIO	9959,3 €	9959,3 €	<= 31310 €	100,00%	●	●	●
03.03.15 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza							100,00%	●	●	●
33%	F296	Interventi pianificati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	Interventi pianificati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	5 N.	5 N.	>= 4 N.	100,00%	●	●	●
34%	F297	Tasso di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	Tasso di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	100,00%	100,00%	>= 50,00%	100,00%	●	●	●
33%	F298	Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	●	●	●
03.03.16 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione							100,00%	●	●	●
34%	F299	Analisi e progettazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	Analisi e progettazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	●	●	●
33%	F300	N. incontri per monitoraggio del Piano della Performance, del piano trasparenza e anticorruzione	N. incontri per monitoraggio del Piano della Performance, del piano trasparenza e anticorruzione	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	●	●	●
33%	F301	Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	30-11-2017	30-11-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	●	●	●

Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori

01.01 - Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)

01.01.01 Definire nuovi strumenti migliorando, ove possibile, quelli già operativi in grado di supportare le imprese nelle scelte gestionali strategiche							69,10%	●	●	●
33%	A1.1_01	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" / Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n"	1,24179e+006 € / 1,4e+006 €	88,70%	>= 90,00%	98,55%	●	●	●
33%	D1.3_02	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese	Totale risorse (costi + interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	1,19582e+006 € / 32046 N.	37,3157 €	>= 75 €	49,75%	●	●	●
34%	EC19.1	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	Interventi economici + Totale costi F.I.D / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	1,3095e+006 € / 3,15468e+006 €	41,51%	>= 70,00%	59,30%	●	●	●
01.01.01.T1 - Evolvere, ove possibile, gli indicatori forniti per l'informazione economica a supporto del sistema socioeconomico nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia, anche attraverso strumenti innovativi, dinamici e interattivi, sperimentando le t							100,00%	●	●	●
33%	F104	Numero indicatori/report economici pubblicati attraverso nuovi strumenti e tecnologie	Numero indicatori/report economici pubblicati attraverso nuovi strumenti e tecnologie	59 N.	59 N.	>= 10 N.	100,00%	●	●	●
33%	F105	Numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativo al sistema economico locale	Numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativo al sistema economico locale	50 N.	50 N.	>= 36 N.	100,00%	●	●	●

Operativi Completo

34%	F106	Numero di infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati	Numero di infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati	10 N.	10 N.	>= 7 N.	100,00%	● ● ●
01.01.01.T2 - Potenziamento servizi informativi a supporto dello start up e orientamento anche attraverso bandi per la concessione di contributi							94,36%	● ● ●
33%	D1.3_03	Grado di utilizzo delle risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari	Risorse consuntivate (liquidate di competenza dell'anno "n") su interventi diretti a favore delle imprese erogate previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n" / Risorse stanziare su interventi diretti a favore delle imprese erogate previa ema	601817 € / 820542 €	73,34%	>= 25,00%	100,00%	● ● ●
33%	D1.3_06	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Creazione di impresa e modelli di sviluppo (D.1.3.1)	Totale risorse (costi + interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.1 / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	170064 € / 32046 N.	5,30686 €	>= 6,4 €	82,92%	● ● ●
34%	F108	n soggetti complessivamente coinvolti nelle iniziative camerali su start up, orientamento, imprenditoria femminile	n soggetti complessivamente coinvolti nelle iniziative camerali su start up, orientamento, imprenditoria femminile	582 N.	582 N.	>= 100 N.	100,00%	● ● ●
01.01.02 Definire e sviluppare collaborazioni con la regione Emilia Romagna al fine di creare percorsi di divulgazione su tematiche legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.							100,00%	● ● ●
33%	F110	Numero incontri di staff effettuati per creare percorsi relativi allo sviluppo e alla creazione d'impresa	Numero incontri di staff effettuati per creare percorsi relativi allo sviluppo e alla creazione d'impresa	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F111	Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa	Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa	6 N.	6 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
34%	F112	Numero relazioni preliminari relative alle conclusioni dei progetti legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.	Numero relazioni preliminari relative alle conclusioni dei progetti legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●
01.01.02.T1 - Organizzazione di riunioni, iniziative, convegni, seminari in collaborazione della Regione Emilia Romagna per divulgazione progetti, bandi e altre iniziative per lo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente							100,00%	● ● ●
33%	F113	Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati con la regione in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati con la regione in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	9 N.	9 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
34%	F114	Numero di imprese coinvolte alle iniziative organizzate in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	Numero di imprese coinvolte alle iniziative organizzate in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	425 N.	425 N.	>= 120 N.	100,00%	● ● ●
33%	F115	CSI dei convegni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	CSI dei convegni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	180 N.	180 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●
01.02 - Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale co								
01.02.11 Crescita del digitale nel sistema imprese: formazione e informazione sui temi del digitale in collaborazione con Un. Em. Rom., Regione Emilia Romagna e Tagliacarne							100,00%	● ● ●
33%	F116	Numero incontri/seminari organizzati sul tema "crescita del digitale"	Numero incontri/seminari organizzati sul tema "crescita del digitale"	6 N.	6 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●
34%	F117	Numero imprese coinvolte sul tema "Crescita del digitale"	Numero imprese coinvolte sul tema "Crescita del digitale"	80 N.	80 N.	>= 50 N.	100,00%	● ● ●
33%	F118	CSI degli incontri in merito alle iniziative "Crescita in digitale"	CSI degli incontri in merito alle iniziative "Crescita in digitale"	20 N.	20 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●
01.02.12 Migliorare, innovando, le azioni volte a favorire la crescita digitale del tessuto economico ferrarese							100,00%	● ● ●
33%	F119	Numero monitoraggi effettuati relativi all'andamento dei servizi digitali rilasciati	Numero monitoraggi effettuati relativi all'andamento dei servizi digitali rilasciati	4 N.	4 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●

Operativi Completo

34%	F120	Numero azioni messe in atto per incrementare la digitalizzazione del territorio	Numero azioni messe in atto per incrementare la digitalizzazione del territorio	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F121	CSI dei servizi digitali	CSI dei servizi digitali	4,9 N.	4,9 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●
01.02.01 Armonizzazione e standardizzazione delle nuove procedure, anche telematiche, all'interno delle attività del Registro Imprese							88,32%	● ● ●
33%	C1.1_03	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della iscrizione di atti/fatti nel RI/REA/AIA	Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n") * [* Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione fi	21669 N. / 12,886 fte	1681,59 N.	>= 0,04 N.	100,00%	● ● ●
34%	C1.1_04	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	83,30%	83,30%	>= 85,00%	98,00%	● ● ●
33%	F122	Numero monitoraggi effettuati sui servizi del Registro delle imprese	Numero monitoraggi effettuati sui servizi del Registro delle imprese	2 N.	2 N.	>= 3 N.	66,67%	● ● ●
01.02.01.T1 Attivazione sportello per rilascio SPID							96,00%	● ● ●
34%	F125	Numero di SPID rilasciati nella sola sede di Ferrara	Numero di SPID rilasciati nella sola sede di Ferrara	54 N.	54 N.	>= 60 N.	90,00%	● ● ●
33%	F126	Aggiornamento della documentazione relativa a SPID sul sito comerale	Aggiornamento della documentazione relativa a SPID sul sito comerale	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F127	Numero di assistenze funzionali relative a SPID fatte nella sede di Ferrara	Numero di assistenze funzionali relative a SPID fatte nella sede di Ferrara	54 N.	54 N.	>= 55 N.	98,18%	● ● ●
01.02.01.T2 Aggiornamento delle procedure volte ad aumentare l'autonomia dell'utente e la conseguente semplificazione dell'uso dei dispositivi di firma							89,45%	● ● ●
34%	C1.4_02	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio e rinnovo dispositivi firma digitale	Numero di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale dell'anno "n" / Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso di C1.4.1 Rilascio/ rinnovo dei dispositivi di firma digitale nell'anno "n"	1952 N. / 2,83 fte	689,753 N.	>= 1000 N.	68,98%	● ● ●
33%	CF02	Indice di soddisfazione overall (area della soddisfazione) servizi di supporto alle imprese	Somma delle risposte con giudizi positivi (buono + discreto) espressi dagli utenti relativamente ai servizi di supporto alle imprese (giudizio di overall) / Numero totale delle risposte degli utenti (buono + discreto + sufficiente + insufficiente), al net	3153 N. / 3863 N.	81,62%	>= 80,00%	100,00%	● ● ●
33%	N_Ric_C1.4.1	Numero di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale	Numero di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale dell'anno "n"	1952 N.	1952 N.	>= 1620 N.	100,00%	● ● ●
01.02.01.T3 Attivazione sportello per rilascio SPID presso l'ufficio di Cento							94,90%	● ● ●
34%	F131	Numero di SPID rilasciati nella sola sede di CENTO	Numero di SPID rilasciati nella sola sede di CENTO	17 N.	17 N.	>= 20 N.	85,00%	● ● ●
33%	F132	Attivazione postazione SPID nell'ufficio di Cento	Attivazione postazione SPID nell'ufficio di Cento	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F133	Numero di assistenze funzionali relative a SPID a Cento	Numero di assistenze funzionali relative a SPID a Cento	18 N.	18 N.	>= 15 N.	100,00%	● ● ●
01.02.01.T4 Operatività dell'ufficio AQI (assistenza qualificata all'impresa) per la costituzione di SRL Start-Up innovativa con scrittura privata autenticata dal Conservatore ai sensi dell'art. 25 del D.lgs 82/2005 del CAD (codice amministrazione digital							100,00%	● ● ●
33%	F134	Numero di unità di personale assegnato all'ufficio AQI	Numero di unità di personale assegnato all'ufficio AQI	5 N.	5 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●

Operativi Completo

33%	F135	Grado di partecipazione del personale dell'ufficio AQI alle sessioni formative	Numero di unità dell'ufficio AQI che hanno partecipato alle sessioni formative / Numero di unità di personale assegnato all'ufficio AQI	5 N. / 5 N.	100,00%	>= 100,00%	100,00%	
34%	F136	Numero di domande, assistenze, consulenze effettuate dall'ufficio AQI nell'anno	Numero di domande, assistenze, consulenze effettuate dall'ufficio AQI nell'anno	6 N.	6 N.	>= 5 N.	100,00%	
01.02.01.T5 Cancellazione dalla banca dati del Registro imprese degli indirizzi PEC dichiarati dalle imprese risultanti non più attivi							92,61%	
33%	C1.1_02	Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 di gestione pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni) del RI, REA, Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 di gestione pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni) del RI, REA, A	271420 € / 21669 N.	12,5257 €	<= 30,5 €	100,00%	
34%	C1.1_07	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	2,8 N.	2,8 gg	<= 2,3 gg	78,26%	
33%	F138	Numero di PEC scadute/revocate cancellate dal RI	Numero di PEC scadute/revocate cancellate dal RI	3162 N.	3162 N.	>= 1600 N.	100,00%	
01.02.01.T6 Rinnovo tessere identificative agenti d'affari in mediazione (art. 5 DM MISE 26/10/2011) scadute nel corso del 2016							100,00%	
34%	F140	invio di sollecito ad ogni soggetto titolare di tessera scaduta nel corso del 2016 di provvedere alla richiesta di rinnovo	invio di sollecito ad ogni soggetto titolare di tessera scaduta nel corso del 2016 di provvedere alla richiesta di rinnovo	18 N.	1800,00%	>= 90,00%	100,00%	
33%	F141	Tempi di evasione delle tessere identificative agenti d'affari	Tempi di evasione delle tessere identificative agenti d'affari	3 N.	3 gg	<= 4 gg	100,00%	
33%	F142	CSI del RI	CSI del RI	4,3 N.	4,3 N.	>= 4 N.	100,00%	
01.02.01.T7 Verifica mantenimento del possesso dei requisiti delle imprese iscritte per l'attività di agente/rappresentante di commercio (legge 204/1985) già iscritti od attivati a tutto il 2016							87,50%	
34%	F143	Invio alle imprese interessate relative all'attività di agente/rappresentante di commercio della comunicazione di avvio del procedimento	Numero di Invi alle imprese interessate relative all'attività di agente/rappresentante di commercio della comunicazione di avvio del procedimento	520 N.	520 N.	>= 750 N.	69,33%	
33%	F144	Verifica del mantenimento dei requisiti delle imprese avvisate relative all'attività di agente/rappresentante di commercio	Verifica del mantenimento dei requisiti delle imprese avvisate relative all'attività di agente/rappresentante di commercio	100,00%	100,00%	>= 90,00%	100,00%	
33%	F145	Costo del processo di verifica (C1.1.1.3)/numero di attività controllate relative all'attività di agente/rappresentante di commercio	Costo del processo di verifica (C1.1.1.3)/numero di attività controllate relative all'attività di agente/rappresentante di commercio	18,6 €	18,6 €	<= 17,5 €	93,71%	
01.03 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera. (Prospettiva BSC: BSC3 - Apprendimento e crescita)								
01.03.11 Sviluppo di un percorso che consenta di ottimizzare le misure di intervento nel settore turistico, rafforzandone l'offerta e le integrazioni di filiera							96,19%	
33%	D1.3_23	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)	Totale risorse (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.5 / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	1,46898e+006 € / 32046 N.	45,8398 €	>= 24,2 €	100,00%	
34%	F147	Numero di collaborazioni instaurate con altri enti nel settore turistico	Numero di collaborazioni instaurate con altri enti nel settore turistico	16 N.	16 N.	>= 3 N.	100,00%	
33%	N_Iniz_D1.3_3_Inc	Numero di iniziative di incoming realizzate	Numero di iniziative (fiere, mostre, giornate/paese) di incoming realizzate nell'anno "n"	23 N.	23 N.	>= 26 N.	88,46%	

01.03.01 Definire azioni volte a sviluppare collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico							100,00%	
33%	F149	Numero riunioni organizzate con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	Numero riunioni organizzate con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	9 N.	9 N.	>= 3 N.	100,00%	
34%	F150	Numero accordi stipulati con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	Numero accordi stipulati con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	5 N.	5 N.	>= 2 N.	100,00%	
33%	F51	Numero istituzioni coinvolte agli incontri e alle iniziative turistiche presidiate dalla Camera di commercio di Ferrara	Numero istituzioni coinvolte agli incontri e alle iniziative turistiche presidiate dalla Camera di commercio di Ferrara	12 N.	12 N.	>= 5 N.	100,00%	
01.03.01.T1 Incentivare la vocazione turistica del territorio attraverso iniziative svolte in collaborazione con enti, istituzioni							100,00%	
34%	F152	Numero di collaborazioni instaurate al fine di incentivare la vocazione turistica del territorio	Numero di collaborazioni instaurate al fine di incentivare la vocazione turistica del territorio	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100,00%	
33%	F153	Numero di utenti coinvolti alle iniziative turistiche realizzate dalla Camera	Numero di utenti coinvolti alle iniziative turistiche realizzate dalla Camera	106 N.	106 N.	>= 100 N.	100,00%	
33%	F154	CSI delle attività della promozione	CSI delle attività della promozione	4,4 N.	4,4 N.	>= 4 N.	100,00%	
01.04 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in								
01.04.11 La comunicazione si trasforma. Percorso di individuazione di nuove forme e nuovi strumenti per la divulgazione dei dati Camerali							77,33%	
33%	156	Numero soggetti coinvolti nella gestione del nuovo strumento di divulgazione dei dati camerali	Numero soggetti coinvolti nella gestione del nuovo strumento di divulgazione dei dati camerali	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100,00%	
33%	F155	Analisi e studio di un nuovo strumento di comunicazione per la divulgazione dei dati camerali	Analisi e studio di un nuovo strumento di comunicazione per la divulgazione dei dati camerali	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	
34%	F157	Numero riunioni organizzate al fine di acquisire competenze in merito al nuovo strumento di comunicazione per la diffusione dei dati camerali	Numero riunioni organizzate al fine di acquisire competenze in merito al nuovo strumento di comunicazione per la diffusione dei dati camerali	1 N.	1 N.	>= 3 N.	33,33%	
01.04.12 Presidiare la qualità dei canali di comunicazione con l'utenza.							100,00%	
33%	A3.1_02	Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	1620 N. / 32046 N.	5,06%	>= 4,92%	100,00%	
33%	F169	CSI della comunicazione camerale	CSI della comunicazione camerale	4,5 N.	4,5 N.	>= 4 N.	100,00%	
34%	N_imp_r_A3.1.2	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n"	1620 N.	1620 N.	>= 1620 N.	100,00%	
01.04.01 Individuazione e valorizzazione delle potenzialità di comunicazione di alcuni servizi del Registro Imprese							100,00%	
34%	C1.1_11	Volume medio di attività gestito dal personale addetto allo sportello (front office)	Numero totale di atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello + Numero totale pagg. libri, registri, formulari vidimati * [* Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione finalizzata a ponderare le diverse tipologie	455885 N. / 2,26 fte	201719 N.	>= 9800 N.	100,00%	
33%	C1.1_15	Costo medio unitario dell'attività di informazione sul Registro Imprese (in presenza e a distanza)	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.7 nell'anno "n" / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	127416 € / 39175 N.	3,25248 €	<= 6,8 €	100,00%	

Operativi Completo

33%	F160	Attivazione delle procedure relative alla revisione della modulistica e delle informazioni relative ai servizi del RI sul portale camerale	Attivazione delle procedure relative alla revisione della modulistica e delle informazioni relative ai servizi del RI sul portale camerale	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	
01.04.01.T1 informatizzare i dati contenuti in documentazione cartacea della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte, per le quali è scomparso ogni riscontro nella banca dati informatica, per agevolare le rice							87,17%	
34%	F161	Digitalizzazione della documentazione cartacea relativa alla Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	Digitalizzazione della documentazione cartacea relativa alla Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	
33%	F162	Percentuale di pratiche caricate relative alla Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	Percentuale di pratiche caricate relative alla Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	55,00%	55,00%	>= 90,00%	61,11%	
33%	F163	Tempi di realizzo della dematerializzazione di almeno il 90 % della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	Tempi di realizzo della dematerializzazione di almeno il 90 % della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte	30-10-2017	30-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	
01.04.01.T2 Informatizzare i dati contenuto nell'archivio cartaceo del REC							100,00%	
33%	F164	Numero prodotti (elenchi,visure, atti, bilanci, libri) dall'ufficio visure nell'anno .	Numero prodotti (elenchi,visure, atti, bilanci, libri) dall'ufficio visure nell'anno .	12827 N.	12827 N.	>= 11700 N.	100,00%	
34%	F165	Percentuale di indicizzazione informatica effettuata relativa all'archivio cartaceo del REC	Percentuale di indicizzazione informatica effettuata relativa all'archivio cartaceo del REC	50,00%	50,00%	>= 50,00%	100,00%	
33%	F166	Tempi di realizzazione della dematerializzazione dei dati contenuto nell'archivio cartaceo del REC	Tempi di realizzazione della dematerializzazione dei dati contenuto nell'archivio cartaceo del REC	30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-10-2017	100,00%	
01.04.02 Attivazione di procedure finalizzate alla messa a regime del piano di fascicolazione							100,00%	
33%	F170	Numero di direttive create per l'adozione del nuovo piano di fascicolazione	Numero di direttive create per l'adozione del nuovo piano di fascicolazione	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	
34%	F171	Realizzazione del piano di fascicolazione	Realizzazione del piano di fascicolazione	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	
33%	F172	Tempi di realizzo della documentazione relativa alla fascicolazione	Tempi di realizzo della documentazione relativa alla fascicolazione	30-10-2017	30-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	
01.04.02.T1 Studio e analisi per creazione del Piano di Fascicolazione dei documenti informatici a seguito dell'adozione di GEDOC e le nuove norme del CAD							100,00%	
33%	F173	Numero incontri con infocamere per la creazione del piano di fascicolazione	Numero incontri con infocamere per la creazione del piano di fascicolazione	4 N.	4 N.	>= 2 N.	100,00%	
34%	F174	Numero di documenti e linee guida creati per la fascicolazione	Numero di documenti e linee guida creati per la fascicolazione	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	
33%	F175	Numero incontri plenari con il personale per la presentazione del piano di fascicolazione	Numero incontri plenari con il personale per la presentazione del piano di fascicolazione	6 N.	6 N.	>= 1 N.	100,00%	
01.04.02.T2 formazione addetti urp presso altri uffici per migliorare indirizzare, informare e filtrare in modo più efficace gli utenti							100,00%	
34%	F176	Numero uffici coinvolti nella formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	Numero uffici coinvolti nella formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%	
33%	F177	Numero di documenti di sintesi delle informazioni acquisite nella formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	Numero di documenti di sintesi delle informazioni acquisite nella formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	
33%	F178	Numero di dipendenti formati nel processo di formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	Numero di dipendenti formati nel processo di formazione del personale URP per l'adozione di nuove competenze	3 N.	3 N.	>= 2 N.	100,00%	

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI		95,93%
01.01.01 Definire nuovi strumenti migliorando, ove possibile, quelli già operativi in grado di supportare le imprese nelle scelte gestionali strategiche	69,10%	
01.01.01.T1 - Evolvere, ove possibile, gli indicatori forniti per l'informazione economica a supporto del sistema socio-economico nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia, anche attraverso strumenti innovativi, dinamici e interattivi, sperimentando le t	100,00%	
01.01.01.T2 - Potenziamento servizi informativi a supporto dello start up e orientamento anche attraverso bandi per la concessione di contributi	94,36%	
01.01.02 Definire e sviluppare collaborazioni con la regione Emilia Romagna al fine di creare percorsi di divulgazione su tematiche legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.	100,00%	
01.01.02.T1 - Organizzazione di riunioni, iniziative, convegni, seminari in collaborazione della Regione Emilia Romagna per divulgazione progetti, bandi e altre iniziative per lo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	100,00%	
01.02.11 Crescita del digitale nel sistema imprese: formazione e informazione sui temi del digitale in collaborazione con Un. Em. Rom., Regione Emilia Romagna e Tagliacarne	100,00%	
01.02.12 Migliorare, innovando, le azioni volte a favorire la crescita digitale del tessuto economico ferrarese	100,00%	
01.02.01 Armonizzazione e standardizzazione delle nuove procedure, anche telematiche, all'interno delle attività del Registro Imprese	88,32%	
01.02.01.T1 Attivazione sportello per rilascio SPID	96,00%	
01.02.01.T2 Aggiornamento delle procedure volte ad aumentare l'autonomia dell'utente e la conseguente semplificazione dell'uso dei dispositivi di firma	89,45%	
01.02.01.T3 Attivazione sportello per rilascio SPID presso l'ufficio di Cento	94,90%	
01.02.01.T4 Operatività dell'ufficio AQJ (assistenza qualificata all'impresa) per la costituzione di SRL Start-Up innovativa con scrittura privata autenticata dal Conservatore ai sensi dell'art. 25 del D.lgs 82/2005 del CAD (codice amministrazione digital	100,00%	
01.02.01.T5 Cancellazione dalla banca dati del Registro imprese degli indirizzi PEC dichiarati dalle imprese risultanti non più attivi	92,61%	
01.02.01.T6 Rinnovo tessere identificative agenti d'affari in mediazione (art. 5 DM MISE 26/10/2011) scadute nel corso del 2016	100,00%	
01.02.01.T7 Verifica mantenimento del possesso dei requisiti delle imprese iscritte per l'attività di agente/representante di commercio (legge 204/1985) già iscritti od attivati a tutto il 2016	87,50%	
01.03.11 Sviluppo di un percorso che consenta di ottimizzare le misure di intervento nel settore turistico, rafforzandone l'offerta e le integrazioni di filiera	96,19%	
01.03.01 Definire azioni volte a sviluppare collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	100,00%	
01.03.01.T1 Incentivare la vocazione turistica del territorio attraverso iniziative svolte in collaborazione con enti, istituzioni	100,00%	
01.04.11 La comunicazione si trasforma. Percorso di individuazione di nuove forme e nuovi strumenti per la divulgazione dei dati Camerali	77,33%	
01.04.12 Presidiare la qualità dei canali di comunicazione con l'utenza.	100,00%	
01.04.01 Individuazione e valorizzazione delle potenzialità di comunicazione di alcuni servizi del Registro Imprese	100,00%	
01.04.01.T1 informatizzare i dati contenuti in documentazione cartacea della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte, per le quali è scomparso ogni riscontro nella banca dati informatica, per agevolare le rice	87,17%	
01.04.01.T2 Informatizzare i dati contenuto nell'archivio cartaceo del REC	100,00%	
01.04.02 Attivazione di procedure finalizzate alla messa a regime del piano di fascicolazione	100,00%	
01.04.02.T1 Studio e analisi per creazione del Piano di Fascicolazione dei documenti informatici a seguito dell'adozione di GEDOC e le nuove norme del CAD	100,00%	
01.04.02.T2 formazione addetti urp presso altri uffici per migliorare indirizzare, informare e filtrare in modo più efficace gli utenti	100,00%	

02.01.I1 Promuovere azioni di stimolo verso i soggetti pubblici e privati volti a costituire tavoli tematici di lavoro	100,00%	●	●	●
02.01.O1 Ridisegnare gli spazi di intervento informativo e formativo alle imprese in materia di mercati esteri	93,20%	●	●	●
02.01.O1.T1 - Qualificazione e implementazione del protocollo di collaborazione con l'Ufficio delle Dogane, anche alla luce dell'evoluzione normativa	93,40%	●	●	●
02.01.O1.T2 - Progettazione e coordinamento dell'evento - Stati generali dell'internazionalizzazione - con il coinvolgimento attivo delle associazioni territoriali di categoria e delle imprese	100,00%	●	●	●
02.02.I1 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazione	100,00%	●	●	●
02.02.O1 Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di sovraindebitamento depositate presso l'organismo iscritto	100,00%	●	●	●
02.02.O1.T1 Informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento secondo le disposizioni del Ministero della Giustizia	100,00%	●	●	●
02.02.O1.T2 Coadiuvare i gestori della crisi da sovraindeb. nelle verifiche necessarie collegate alle istanze di composizione delle crisi, in particolare sull'esistenza di protesto o di conflitti d'interessi	100,00%	●	●	●
02.02.O2 Semplificazione delle procedure al fine di prevedere un maggior numero di partecipazione agli incontri di mediazione	100,00%	●	●	●
02.02.O2.T1 Consolidamento qualitativo del servizio di mediazione mediante la creazione di un team di mediatori esperti in locazione commerciale, affitto di azienda e in rapporti societari	100,00%	●	●	●
02.02.O3 Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificarne i processi	79,32%	●	●	●
02.02.O3.T1 Consolidamento delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei marchi registrati	100,00%	●	●	●
02.02.O3.T2 Attuazione convenzione controlli vigilanza mercato 2017	77,45%	●	●	●
02.02.O3.T3 Potenziare le azioni di ispezione sugli impianti di distribuzione di carburante	99,12%	●	●	●
02.02.I2 Miglioramento delle azioni volte a favorire la gestione associata, in convenzione con le Associazioni di categoria, del servizio dell'organismo di composizione della crisi	100,00%	●	●	●
02.02.I3 Azioni dirette a garantire una semplificazione delle procedure e un servizio qualificato con riferimento alla composizione della crisi da sovraindebitamento	84,25%	●	●	●

03.01.11 Attivazione procedure per la gestione dei crediti del D.A. proposte dai gestori della crisi di sovraindebitamento	85,15%	●	●	●
03.01.01 Predisposizione della documentazione contabile per l'attivazione del processo di accorpamento	100,00%	●	●	●
03.01.01.T1 Analisi delle voci dello stato patrimoniale al 31/12/2016 ai fini delle procedure di consolidamento derivanti dal processo di accorpamento	100,00%	●	●	●
03.01.01.T2 Emissione ruolo morosi d.a. 2014	100,00%	●	●	●
03.01.02 Analisi e predisposizione di una check list della documentazione per la fornitura di beni e servizi finalizzata al processo di accorpamento	97,53%	●	●	●
03.01.02.T1 Proseguo della mappatura, analisi e revisione dei contratti in scadenza e da stipulare in funzione dell'accorpamento	100,00%	●	●	●
03.01.02.T2 Realizzazione dei lavori sull'immobile programmati per l'anno 2017	100,00%	●	●	●
03.02.11 Razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	100,00%	●	●	●
03.02.01 Realizzazione e coordinamento delle procedure per l'accorpamento	91,50%	●	●	●
03.02.01.T1 Avvio delle procedure amministrative per accorpamento camerale	86,59%	●	●	●
03.02.01.T2 Revisione Statuto e regolamenti di funzionamento Giunta e Consiglio a seguito decreto riforma sistema camerale	100,00%	●	●	●
03.02.01.T3 Individuare strumenti di analisi economica utili alle nuove attività che prenderanno origine dai processi di riforma delle Camere di commercio	100,00%	●	●	●
03.02.01.T4 Riorganizzazione dell'Ufficio alla luce della cooperazione con i nuovi servizi comunali che verranno introdotti in parte dei locali della Sede decentrata di Cento	100,00%	●	●	●
03.02.02 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico Servizio di Comunicazione e protocollazione dopo l'accorpamento camerale	100,00%	●	●	●
03.02.02.T1 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico protocollo dopo l'accorpamento camerale	90,31%	●	●	●
03.02.03 Analisi e predisposizione di una check list sulla documentazione giuridica-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento	89,00%	●	●	●
03.02.03.T1 Controllo e sistemazione delle posizioni contributive previdenziali alla luce del nuovo sistema Passweb	98,02%	●	●	●
03.02.04 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione	100,00%	●	●	●
03.02.04.T1 Controllo e revisione degli stati matricolari e relativa documentazione presente nel fascicolo personale	99,66%	●	●	●
03.03.11 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano anticorruzione, trasparenza, performance	100,00%	●	●	●
03.03.12 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%	●	●	●
03.03.13 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	89,92%	●	●	●
03.03.14 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%	●	●	●
03.03.15 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	100,00%	●	●	●
03.03.16 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	100,00%	●	●	●

PERFORMANCE TOTALE 2017	
--------------------------------	--

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI di ENTE	97,78%
--	---------------

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI	95,93%
--	---------------

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI

Segretario Generale

92,74%

Percentuale Obiettivi Individuali

39,81%

--> 99,52%

Percentuale Obiettivi Organizzativi

52,93%

--> 88,22%

RAGGRUPPAMENTO	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
----------------	-----------------	----------------------	---------------------	------	------------	-------------	-----------	---------------	------------	--------	----------------------	-------------

Ferrara

1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo

02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)

02.01.11 Promuovere azioni di stimolo verso i soggetti pubblici e privati volti a costituire tavoli tematici di lavoro											PESO →	10,00%	100,00%	● ● ●
34%	F179	Numero tavoli organizzati con enti pubblici esterni in merito a tematiche di internazionalizzazione		Numero tavoli organizzati in merito a tematiche di internazionalizzazione	3 N.	3 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●					
33%	F180	Numero di soggetti coinvolti nella creazione di tavoli tecnici su internazionalizzazione		Numero di soggetti coinvolti nella creazione di tavoli tecnici su internazionalizzazione	18 N.	18 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●					
33%	F181	Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi		Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi	24 N.	24 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●					

02.01.01 Ridisegnare gli spazi di intervento informativo e formativo alle imprese in materia di mercati esteri											PESO →	5,00%	93,20%	● ● ●
33%	D1.3_1_6	Grado di concentrazione delle risorse per l'internazionalizzazione		Totale risorse (costi + Interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali, alle imprese, a terzi e quote associative) associate al sottoprocesso D.1.3.3 / Numero totale di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (Incom	34985,3 € / 15 N.	2332,35 €	>= 58 €	100,00%	● ● ●					
33%	D1.3_1_7	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3)		Totale risorse (costi + Interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.3 / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	34985,3 € / 32046 N.	1,09172 €	<= 9 €	100,00%	● ● ●					
34%	N_Iniz_D1.3_3_Out	Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing)		Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing) nell'anno "n"	4 N.	4 N.	>= 5 N.	80,00%	● ● ●					

1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo

02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con att

02.02.03 Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificarne i processi											PESO →	5,00%	79,32%	● ● ●
34%	C2.2_0_5	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al rilascio di attestati di brevetti e marchi		Numero di attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi consegnati nell'anno "n" / Risorse (esprese in FTE integrato) assorbite da sottoprocesso C2.2.2 Rilascio attestati nell'anno "n"	11 N. / 0,01 fte	1100 N.	>= 2700 N.	40,74%	● ● ●					
33%	F215	Numero di controlli effettuati sulle attività relative la regolazione del mercato		Numero di controlli effettuati sulle attività relative la regolazione del mercato	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●					
33%	N_Vis_Metr	Numero di visite metrologiche		Numero di visite metrologiche nell'anno "n"	492 N.	492 N.	>= 500 N.	98,40%	● ● ●					

Rafforzare lo stato di salute del sistema

03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti. (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)

03.02.11 Razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.											PESO →	10,00%	100,00%	● ● ●
33%	F248	N° riunioni formative del personale al fine di garantire il mantenimento del benessere organizzativo		N° riunioni formative del personale al fine di garantire il mantenimento del benessere organizzativo	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●					
33%	F249	Tasso di partecipazione ad attività formative del personale		Tasso di partecipazione ad attività formativa del personale	95,20%	95,20%	>= 85,00%	100,00%	● ● ●					
34%	F250	People Satisfaction Index		People Satisfaction Index	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●					

03.02.01 Realizzazione e coordinamento delle procedure per l'accorpamento											PESO →	10,00%	91,50%	● ● ●
33%	F251	Documenti generali predisposti al fine dell'accorpamento		Documenti predisposti al fine dell'accorpamento	18 N.	18 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●					
34%	F252	Numero incontri e/o tavoli tecnici realizzati con il personale al fine di semplificare le operazioni invista dell'accorpamento		Numero incontri e/o tavoli tecnici realizzati con il personale al fine di semplificare le operazioni in vista dell'accorpamento	3 N.	3 N.	>= 4 N.	75,00%	● ● ●					
33%	F253	Grado di soddisfazione della giunta e degli organi di indirizzo		Grado di soddisfazione della giunta e degli organi di indirizzo	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100,00%	● ● ●					

03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent

03.03.11 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano anticorruzione, trasparenza, performance											PESO →	5,00%	100,00%	● ● ●
34%	F293	Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza		Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●					
33%	F294	Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma anticorruzione, trasparenza, performance		Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma	31-10-2017	31-10-2017	Entro 31-12-2017	100,00%	● ● ●					

33%	F295	Numero di Monitoraggi funzionali di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	Numero di Monitoraggi funzionali di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●
-----	------	--	--	------	------	---------	---------	-------

Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori

01.01 - Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)

01.01.01 Definire nuovi strumenti migliorando, ove possibile, quelli già operativi in grado di supportare le imprese nelle scelte gestionali strategiche				PESO →	10,00%	69,10%	● ● ●	
33%	A1.1_01	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" / Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n"	1,24179e+006 € / 1,4e+006 €	88,70%	>= 90,00%	98,55%	● ● ●
33%	D1.3_02	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese	Totale risorse (costi + interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	1,19582e+006 € / 32046 N.	37,3157 €	>= 75 €	49,75%	● ● ●
34%	EC19.1	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	Interventi economici + Totale costi F.I.D. / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	1,3095e+006 € / 3,15468e+006 €	41,51%	>= 70,00%	59,30%	● ● ●

01.02 - Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale co

01.02.I2 Migliorare, innovando, le azioni volte a favorire la crescita digitale del tessuto economico ferrarese				PESO →	10,00%	100,00%	● ● ●	
33%	F119	Numero monitoraggi effettuati relativi all'andamento dei servizi digitali rilasciati	Numero monitoraggi effettuati relativi all'andamento dei servizi digitali rilasciati	4 N.	4 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
34%	F120	Numero azioni messe in atto per incrementare la digitalizzazione del territorio	Numero azioni messe in atto per incrementare la digitalizzazione del territorio	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F121	CSI dei servizi digitali	CSI dei servizi digitali	4,9 N.	4,9 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●

01.02.01 Armonizzazione e standardizzazione delle nuove procedure, anche telematiche, all'interno delle attività del Registro Imprese				PESO →	15,00%	88,32%	● ● ●	
33%	C1.1_03	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione della iscrizione di atti/fatti nel RI/REA/AIA	Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n") * [* Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione fi	21669 N. / 12,886 fte	1681,59 N.	>= 0,04 N.	100,00%	● ● ●
34%	C1.1_04	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	83,30%	83,30%	>= 85,00%	98,00%	● ● ●
33%	F122	Numero monitoraggi effettuati sui servizi del Registro delle imprese	Numero monitoraggi effettuati sui servizi del Registro delle imprese	2 N.	2 N.	>= 3 N.	66,67%	● ● ●

01.03 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera. (Prospettiva BSC: BSC3 - Apprendimento e crescita)

01.03.11 Sviluppo di un percorso che consenta di ottimizzare le misure di intervento nel settore turistico, rafforzandone l'offerta e le integrazioni di filiera				PESO →	5,00%	96,19%	● ● ●	
33%	D1.3_23	Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture)	Totale risorse (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.5 / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	1,46898e+006 € / 32046 N.	45,8398 €	>= 24,2 €	100,00%	● ● ●
34%	F147	Numero di collaborazioni instaurate con altri enti nel settore turistico	Numero di collaborazioni instaurate con altri enti nel settore turistico	16 N.	16 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
33%	N_Iniz_D1.3_3_Inc	Numero di iniziative di incoming realizzate	Numero di iniziative (fiere, mostre, giornate/paese) di incoming realizzate nell'anno "n"	23 N.	23 N.	>= 26 N.	88,46%	● ● ●
01.03.01 Definire azioni volte a sviluppare collaborazioni tra le diverse istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico				PESO →	10,00%	100,00%	● ● ●	
33%	F149	Numero riunioni organizzate con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	Numero riunioni organizzate con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	9 N.	9 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
34%	F150	Numero accordi stipulati con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	Numero accordi stipulati con altre istituzioni per favorire accordi e interventi nel settore turistico	5 N.	5 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●
33%	F51	Numero istituzioni coinvolte agli incontri e alle iniziative turistiche presidiate dalla Camera di commercio di Ferrara	Numero istituzioni coinvolte agli incontri e alle iniziative turistiche presidiate dalla Camera di commercio di Ferrara	12 N.	12 N.	>= 5 N.	100,00%	● ● ●

01.04 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in

01.04.01 Individuazione e valorizzazione delle potenzialità di comunicazione di alcuni servizi del Registro Imprese				PESO →	5,00%	100,00%	● ● ●	
34%	C1.1_11	Volume medio di attività gestito dal personale addetto allo sportello (front office)	Numero totale di atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello + Numero totale pagg. libri, registri, formulari vidimati * [* Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione finalizzata a ponderare le diverse tipologie]	455885 N. / 2,26 fte	201719 N.	>= 9800 N.	100,00%	● ● ●
33%	C1.1_15	Costo medio unitario dell'attività di informazione sul Registro Imprese (in presenza e a distanza)	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.7 nell'anno "n" / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	127416 € / 39175 N.	3,25248 €	<= 6,8 €	100,00%	● ● ●
33%	F160	Attivazione delle procedure relative alla revisione della modulistica e delle informazioni relative ai servizi del RI sul portale camerale	Attivazione delle procedure relative alla revisione della modulistica e delle informazioni relative ai servizi del RI sul portale camerale	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
						100,00%		

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI

Sandri Cristina

96,62%

Percentuale Obiettivi Individuali

48,52%

->

97,03%

Percentuale Obiettivi Organizzativi

48,10%

->

96,21%

RAGGRUPPAMENTO	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
Ferrara												

Rafforzare lo stato di salute del sistema

03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistem

03.01.11 Attivazione procedure per la gestione dei crediti del D.A. proposte dai gestori della crisi di sovraindebitamento												
									PESO →	10,00%	85,15%	● ● ●
	33%	F227	Numero di controlli effettuati nell'anno relativi alla gestione dei crediti del D.A.			Numero di controlli effettuati nell'anno relativi alla gestione dei crediti del D.A.		11 N.	11 N.	>= 20 N.	55,00%	● ● ●
	34%	F228	Tempo medio di rilascio del controllo del DA rispetto alla richiesta effettuata dal servizio di gestione della crisi da sovraindebitamento			Tempo medio di rilascio del controllo del DA rispetto alla richiesta effettuata dal servizio di gestione della crisi da sovraindebitamento		1 gg	1 gg	<= 2 gg	100,00%	● ● ●
	33%	F229	Formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi da sovraindebitamento			Formalizzazione del processo di verifica legata alla crisi da sovraindebitamento		16-06-2017	16-06-2017	Entro 30-06-2017	100,00%	● ● ●
03.01.01 Predisposizione della documentazione contabile per l'attivazione del processo di accorpamento												
									PESO →	10,00%	100,00%	● ● ●
	34%	F230	Numero riunioni effettuate per definire nuovi processi in vista dell'accorpamento ai fini contabili			Numero riunioni effettuate per definire nuovi processi in vista dell'accorpamento ai fini contabili		6 N.	6 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●
	33%	F231	Numero di documenti contabili realizzati in vista dell'accorpamento			Numero di documenti realizzati in vista dell'accorpamento		4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●
	33%	F232	Tempi di realizzo della documentazione e delle analisi contabili effettuate in vista dell'accorpamento			Tempi di realizzo della documentazione e delle analisi contabili effettuate in vista dell'accorpamento		30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-09-2017	100,00%	● ● ●
03.01.02 Analisi e predisposizione di una check list della documentazione per la fornitura di beni e servizi finalizzata al processo di accorpamento												
									PESO →	10,00%	97,53%	● ● ●
	33%	B2_2_01	Incidenza percentuale dei costi di gestione del patrimonio			Costi assorbiti dai sottoprocessi B2.2.1 e B2.2.2 / Totale costi di processo al netto degli interventi economici		23354,2 € / 434538 €	5,37%	<= 5,00%	92,51%	● ● ●
	33%	F242	Predisposizione check-list della documentazione per la fornitura di beni e servizi			Predisposizione check-list della documentazione per la fornitura di beni e servizi		1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
	34%	F243	Tempi di predisposizione di una checklist della documentazione per la fornitura di beni e servizi			Tempi di predisposizione di una checklist della documentazione per la fornitura di beni e servizi		31-07-2017	31-07-2017	Entro 30-09-2017	100,00%	● ● ●

03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti. (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)

03.02.03 Analisi e predisposizione di una check list sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento												
									PESO →	15,00%	89,00%	● ● ●
	33%	F272	Predisposizione della checklist sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento			Predisposizione della checklist sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento		1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
	33%	F273	Numero di interventi di semplificazione eseguiti sulla gestione giuridico-economica			Numero di interventi di semplificazione eseguiti sulla gestione giuridico-economica		2 N.	2 N.	>= 3 N.	66,67%	● ● ●
	34%	F274	Tempi di realizzo della checklist sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento			Tempi di realizzo della checklist sulla documentazione giuridico-economica del personale, volta a semplificare il processo di accorpamento		30-09-2017	29-09-2017	Entro 30-10-2017	100,00%	● ● ●
03.02.04 Promuovere la cultura della legalità attraverso la realizzazione di momenti formativi/informativi rivolti al personale in materia di prevenzione della corruzione												
									PESO →	15,00%	100,00%	● ● ●
	33%	F278	n. di eventi di formazione realizzati in materia di prevenzione della corruzione			n. di eventi di formazione realizzati in materia di prevenzione della corruzione		2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●
	33%	F279	Tasso di partecipazione dei soggetti interessati in materia di prevenzione della corruzione			Tasso di partecipazione dei soggetti interessati in materia di prevenzione della corruzione		100,00%	100,00%	>= 90,00%	100,00%	● ● ●
	34%	F280	Tempi di progettazione di momenti formativi/informativi in materia di prevenzione della corruzione			Tempi di progettazione di momenti formativi/informativi in materia di prevenzione della corruzione		31-10-2017	31-10-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	● ● ●

03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent

03.03.12 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento												
									PESO →	10,00%	100,00%	● ● ●
	33%	F284	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati			Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati		2,6 N.	2,6 N.	<= 3 N.	100,00%	● ● ●
	33%	F286	FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE e PATRIMONIO			FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE e PATRIMONIO		9959,3 €	9959,3 €	<= 17418 €	100,00%	● ● ●
	34%	S01_B	Dimensionamento del personale della funzione istituzionale B			Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite dalla funzione istituzionale B nell'anno "n" [* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni] / 1.000 imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)		8,3 fte / 39,175 N.	0,21187 fte	<= 0,33 fte	100,00%	● ● ●
03.03.15 Prosecuzione delle attività di coordinamento del gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza												
									PESO →	15,00%	100,00%	● ● ●

33%	F296	Interventi pianificati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	Interventi pianificati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	5 N.	5 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●
34%	F297	Tasso di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	Tasso di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	100,00%	100,00%	>= 50,00%	100,00%	● ● ●
33%	F298	Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	● ● ●
03.O3.I6 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione					PESO →	15,00%	100,00%	● ● ●
34%	F299	Analisi e progettazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	Analisi e progettazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F300	N. incontri per monitoraggio del Piano della Performance, del piano trasparenza e anticorruzione	N. incontri per monitoraggio del Piano della Performance, del piano trasparenza e anticorruzione	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●
33%	F301	Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	30-11-2017	30-11-2017	Entro 30-11-2017	100,00%	● ● ●
						100,00%		

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI										Migliari Andrea	96,60%		
Percentuale Obiettivi Individuali										41,60%	-->	92,44%	
Percentuale Obiettivi Organizzativi										55,00%	-->	100,00%	
RAGGRUPPAMENTO	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	
Ferrara													
Rafforzare lo stato di salute del sistema													
03.O2 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti. (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)													
03.O2.O2 Prime analisi per individuazione strumenti di accompagnamento alla creazione di un unico Servizio di Comunicazione e protocollazione dopo l'accorpamento camerale										PESO →	20,00%	100,00%	● ● ●
	33%	F266	Numero contatti e/o incontri con altra camera al fine di uniformare il servizio di comunicazione e protocollazione			Numero contatti e/o incontri con altra camera al fine di uniformare il servizio di comunicazione e protocollazione		10 N.	10 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●	
	34%	F267	Numero incontri di staff organizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno			Numero incontri di staff organizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno		2 N.	2 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
	33%	F268	Numero di documenti/analisi/realizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno			Numero di documenti/analisi/realizzati al fine di individuare potenzialità e criticità del sistema di protocollazione interno		1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●	
03.O3 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent													
03.O3.I4 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento										PESO →	10,00%	100,00%	● ● ●
	34%	A2.3_02	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione			Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" / Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso A2.3.1 (protocollo generale) nell'anno "n"		19305 N. / 1,39 fte	13888,5 N.	>= 10500 N.	100,00%	● ● ●	
	33%	F287	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati			Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati		2,6 N.	2,6 N.	<= 3 N.	100,00%	● ● ●	
	33%	F289	FTE del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE/n. Azioni del servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE			FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE E PATRIMONIO		9959,3 €	9959,3 €	<= 31310 €	100,00%	● ● ●	
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori													
01.O1 - Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)													
01.O1.O2 Definire e sviluppare collaborazioni con la regione Emilia Romagna al fine di creare percorsi di divulgazione su tematiche legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.										PESO →	15,00%	100,00%	● ● ●
	33%	F110	Numero incontri di staff effettuati per creare percorsi relativi allo sviluppo e alla creazione d'impresa			Numero incontri di staff effettuati per creare percorsi relativi allo sviluppo e alla creazione d'impresa		2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●	
	33%	F111	Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa			Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa		6 N.	6 N.	>= 3 N.	100,00%	● ● ●	
	34%	F112	Numero relazioni preliminari relative alle conclusioni dei progetti legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.			Numero relazioni preliminari relative alle conclusioni dei progetti legate allo sviluppo e alla creazione di imprese.		1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●	
01.O2 - Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la comunicazione digitale co													
01.O2.I1 Crescita del digitale nel sistema imprese: formazione e informazione sui temi del digitale in collaborazione con Un. Em. Rom., Regione Emilia Romagna e Tagliacarne										PESO →	10,00%	100,00%	● ● ●
	33%	F116	Numero incontri/seminari organizzati sul tema "crescita del digitale"			Numero incontri/seminari organizzati sul tema "crescita del digitale"		6 N.	6 N.	>= 2 N.	100,00%	● ● ●	
	34%	F117	Numero imprese coinvolte sul tema "Crescita del digitale"			Numero imprese coinvolte sul tema "Crescita del digitale"		80 N.	80 N.	>= 50 N.	100,00%	● ● ●	
	33%	F118	CSI degli incontri in merito alle iniziative "Crescita in digitale"			CSI degli incontri in merito alle iniziative "Crescita in digitale"		4	4	>= 4 N.	100,00%	● ● ●	
01.O4 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in													
01.O4.I1 La comunicazione si trasforma. Percorso di individuazione di nuove forme e nuovi strumenti per la divulgazione dei dati Camerali										PESO →	15,00%	77,33%	● ● ●
	33%	156	Numero soggetti coinvolti nella gestione del nuovo strumento di divulgazione dei dati camerali			Numero soggetti coinvolti nella gestione del nuovo strumento di divulgazione dei dati camerali		5 N.	5 N.	>= 5 N.	100,00%	● ● ●	
	33%	F155	Analisi e studio di un nuovo strumento di comunicazione per la divulgazione dei dati camerali			Analisi e studio di un nuovo strumento di comunicazione per la divulgazione dei dati camerali		1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●	
	34%	F157	Numero riunioni organizzate al fine di acquisire competenze in merito al nuovo strumento di comunicazione per la diffusione dei dati camerali			Numero riunioni organizzate al fine di acquisire competenze in merito al nuovo strumento di comunicazione per la diffusione dei dati camerali		1 N.	1 N.	>= 3 N.	33,33%	● ● ●	
01.O4.I2 Presidiare la qualità dei canali di comunicazione con l'utenza.										PESO →	10,00%	100,00%	● ● ●
	33%	A3.1_02	Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM			Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Custmer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"		1620 N. / 32046 N.	5,06%	>= 4,92%	100,00%	● ● ●	
	33%	F169	CSI della comunicazione camerale			CSI della comunicazione camerale		4,5 N.	4,5 N.	>= 4 N.	100,00%	● ● ●	
	34%	N_imp_r_A3.1.2	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM			Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Custmer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n"		1620 N.	1620 N.	>= 1620 N.	100,00%	● ● ●	

01.O4.O2 Attivazione di procedure finalizzate alla messa a regime del piano di fascicolazione					PESO →	20,00%	100,00%	● ● ●
33%	F170	Numero di direttive create per l'adozione del nuovo piano di fascicolazione	Numero di direttive create per l'adozione del nuovo piano di fascicolazione	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%	● ● ●
34%	F171	Realizzazione del piano di fascicolazione	Realizzazione del piano di fascicolazione	1 N.	1 N.	1 N.	100,00%	● ● ●
33%	F172	Tempi di realizzo della documentazione relativa alla fascicolazione	Tempi di realizzo della documentazione relativa alla fascicolazione	30-10-2017	30-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%	● ● ●
						100,00%		

TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI										Tarabbia Laura		94,84%			
Percentuale Obiettivi Individuali										54,84%		->		91,40%	
Percentuale Obiettivi Organizzativi										40,00%		->		100,00%	
ACGRUPPAMENTO	AREA STRATEGICA	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE			
Ferrara															
1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo															
02.O1 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)															
02.O2.I1 Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazione										PESO →	10,00%	100,00%		TARABBIA	
33%	F191	Numero di incontri con le associazioni al fine di migliorare le procedure di mediazione	Numero di incontri con le associazioni al fine di migliorare le procedure di mediazione	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%								
34%	F192	Numero di domande di mediazione presentate con l'ausilio delle associazioni	Numero di domande di mediazione presentate con l'ausilio delle associazioni	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100,00%								
33%	F193	CSI dell'utenza dell'ufficio Mediazione	CSI dell'utenza dell'ufficio Mediazione	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100,00%								
02.O2.O1 Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di sovraindebitamento depositate presso l'organismo iscritto										PESO →	20,00%	100,00%		TARABBIA	
33%	F194	Numero di corsi mirati a consentire al personale addetto all'acquisizione e alla gestione della crisi di sovraindebitamento per migliorare le competenze necessarie	Numero di corsi mirati a consentire al personale addetto all'acquisizione e alla gestione della crisi di sovraindebitamento per migliorare le competenze necessarie	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100,00%								
33%	F195	Numero di incontri con i professionisti gestori della crisi di sovraindebitamento per uniformare la gestione del servizio	Numero di incontri con i professionisti gestori della crisi per uniformare la gestione del servizio	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100,00%								
34%	FE196	Tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di gestire in maniera efficiente la crisi di sovraindebitamento	Tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di gestire in maniera efficiente la crisi di sovraindebitamento	30-11-2017	30-11-2017	Entro 30-11-2017	100,00%								
1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo															
02.O2 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con att															
02.O2.O2 Semplificazione delle procedure al fine di prevedere un maggior numero di partecipazione agli incontri di mediazione										PESO →	20,00%	100,00%		TARABBIA	
33%	F206	Numero di incontri di mediazione effettuati via skype nell'anno	Numero di incontri di mediazione effettuati via skype nell'anno	38 N.	38 N.	>= 10 N.	100,00%								
34%	F207	Numero di codici di accesso rilasciati per visionare direttamente i fascicoli relativi alle mediazione effettuati	Numero di codici di accesso rilasciati per visionare direttamente i fascicoli relativi alle mediazione effettuati	574 N.	574 N.	>= 100 N.	100,00%								
33%	F208	CSI dell'ufficio Mediazione	CSI dell'ufficio Mediazione	4,2 N.	4,2 N.	>= 4 N.	100,00%								
02.O2.I2 Miglioramento delle azioni volte a favorire la gestione associata, in convenzione con le Associazioni di categoria, del servizio dell'organismo di composizione della crisi										PESO →	10,00%	100,00%		TARABBIA	
33%	F203	Numero di linee guida predisposte relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	Numero di linee guida predisposte relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100,00%								
33%	F204	Numero di contatti con i referenti delle associazioni in un anno relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	Numero di contatti con i referenti delle associazioni in un anno relativamente al servizio dell'organismo di composizione della crisi	42 N.	42 N.	>= 36 N.	100,00%								
34%	F205	Tempi di realizzo della gestione del servizio dell'organismo di composizione della crisi	Tempi di realizzo della gestione del servizio dell'organismo di composizione della crisi	31-10-2017	31-10-2017	Entro 31-10-2017	100,00%								
02.O2.I3 Azioni dirette a garantire una semplificazione delle procedure e un servizio qualificato con riferimento alla composizione della crisi da sovraindebitamento										PESO →	20,00%	84,29%		TARABBIA	
33%	F212	Numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito al deposito delle domande per la crisi da sovraindebitamento	Numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito al deposito delle domande per la crisi da sovraindebitamento	6 N.	6 N.	>= 7 N.	85,71%								
33%	F213	Coordinamento e partecipazione ai gruppi di lavoro dei professionisti per la condivisione delle esperienze per la crisi da sovraindebitamento	Coordinamento e partecipazione ai gruppi di lavoro dei professionisti per la condivisione delle esperienze per la crisi da sovraindebitamento	4 N.	4 N.	>= 6 N.	66,67%								
34%	F214	Tempi di realizzazione delle procedure di sovraindebitamento	Tempi di realizzazione delle procedure di sovraindebitamento	30-04-2017	30-04-2017	Entro 30-10-2017	100,00%								
03.O3 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent															
03.O3.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento										PESO →	20,00%	89,32%		TARABBIA	
33%	C2.6_02	Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni / Numero di mediazioni/conciliazioni	98182 € / 512 N.	191,762 €	<= 250 €	100,00%								
33%	C2.6_04	Livello di diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione	Numero di mediazioni/conciliazioni / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	512 N. / 32046 N.	1,60%	>= 2,30%	69,47%								
34%	F290	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	2,6 N.	2,6 N.	<= 3 N.	100,00%								
										100,00%					



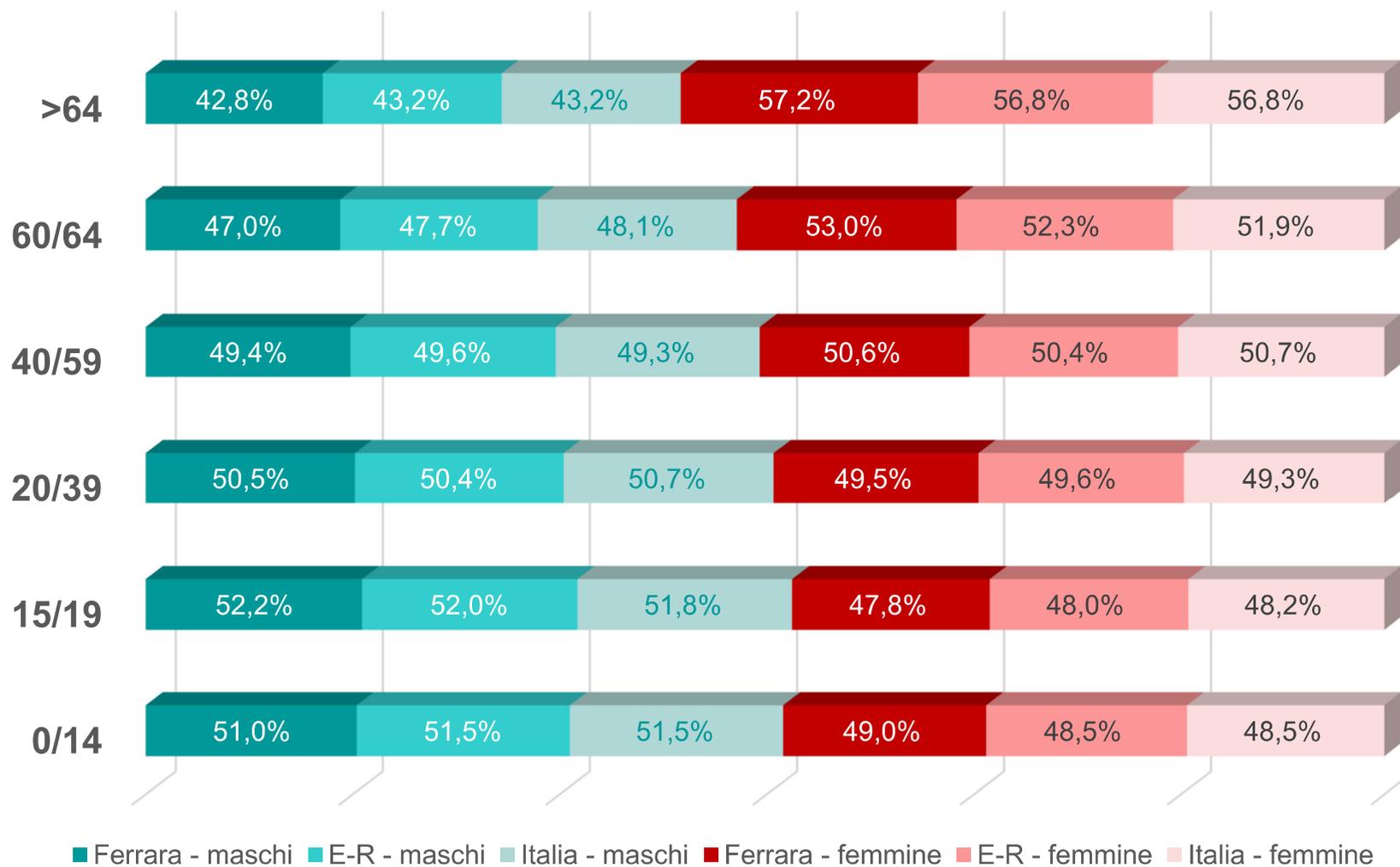
Camera di Commercio
Ferrara

BILANCIO DI GENERE

Analisi contesto esterno

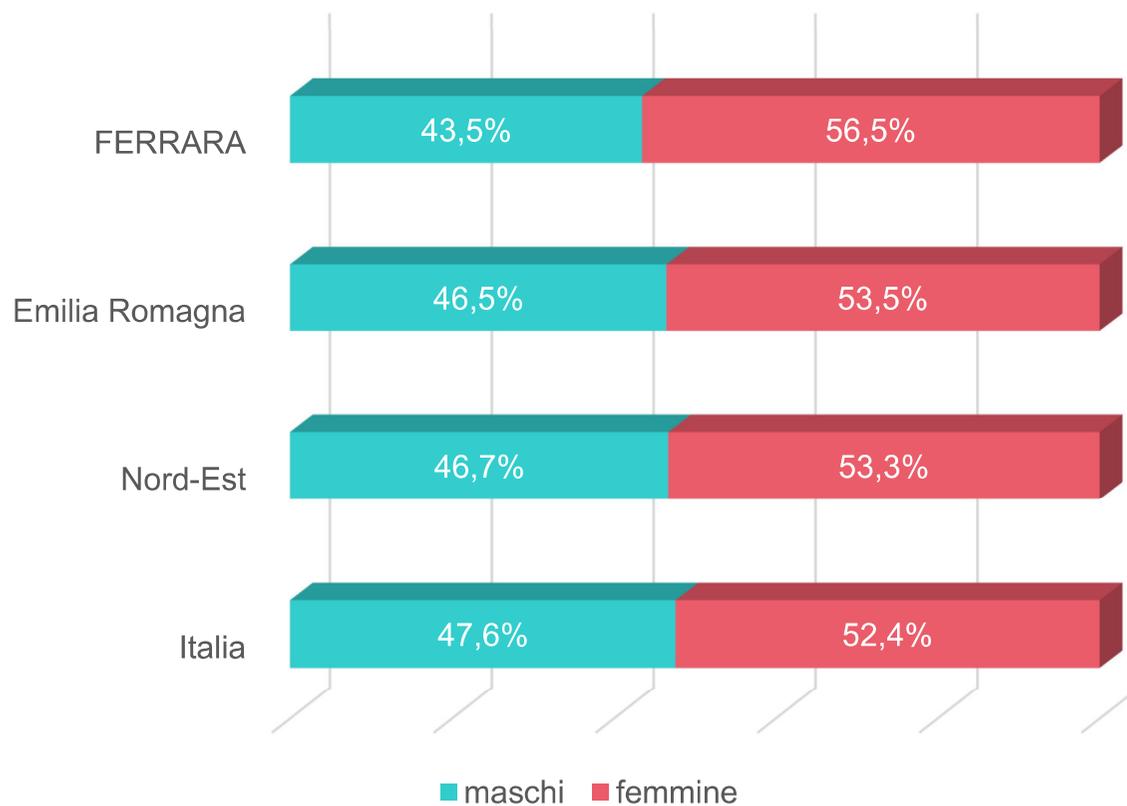
Ferrara, aprile 2018

Popolazione per età e genere

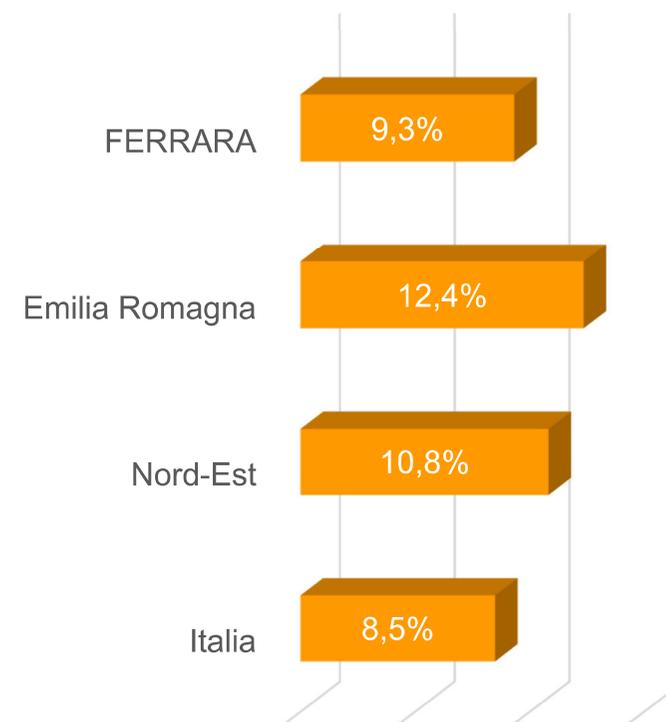


Popolazione straniera

Distribuzione popolazione straniera

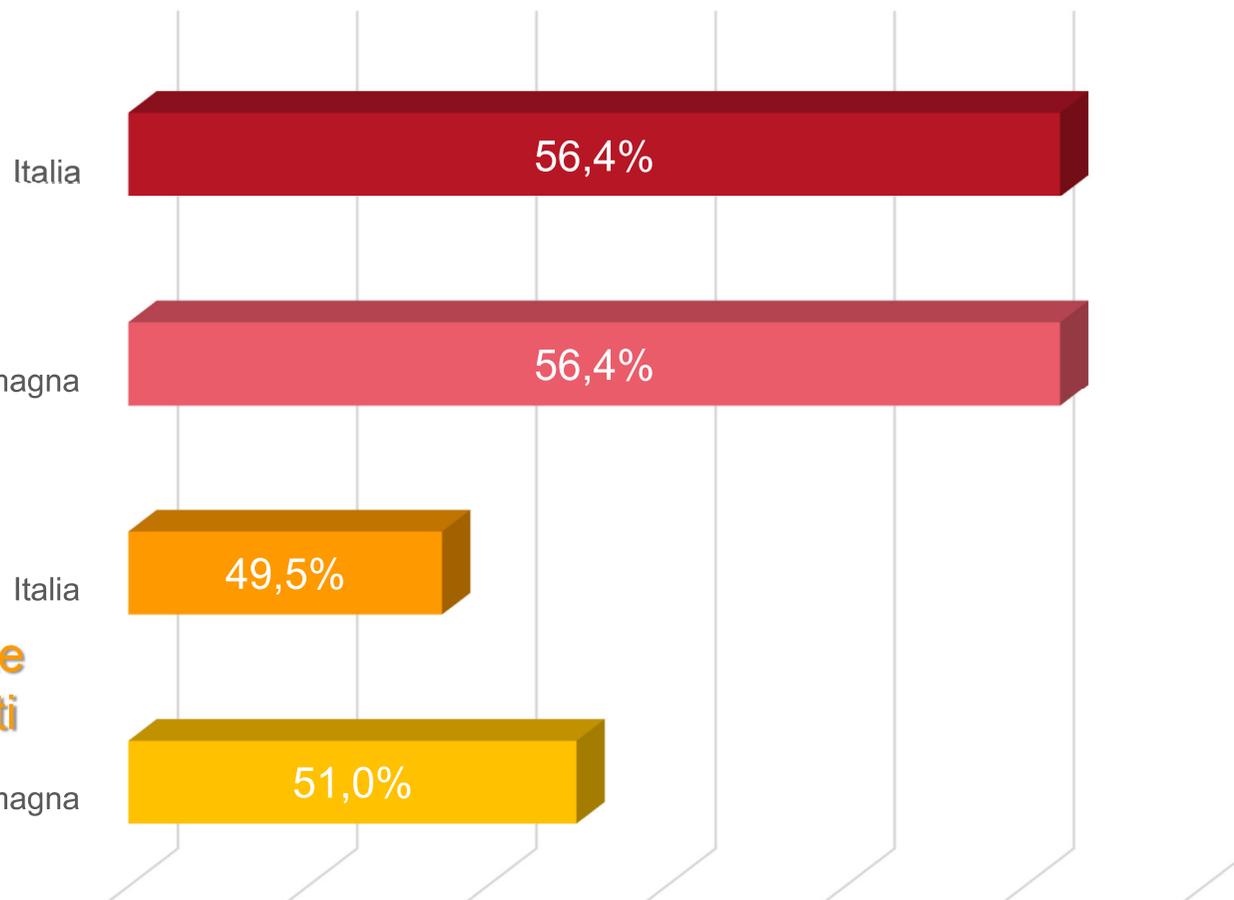


% donne straniere sul totale femmine



Livello di istruzione

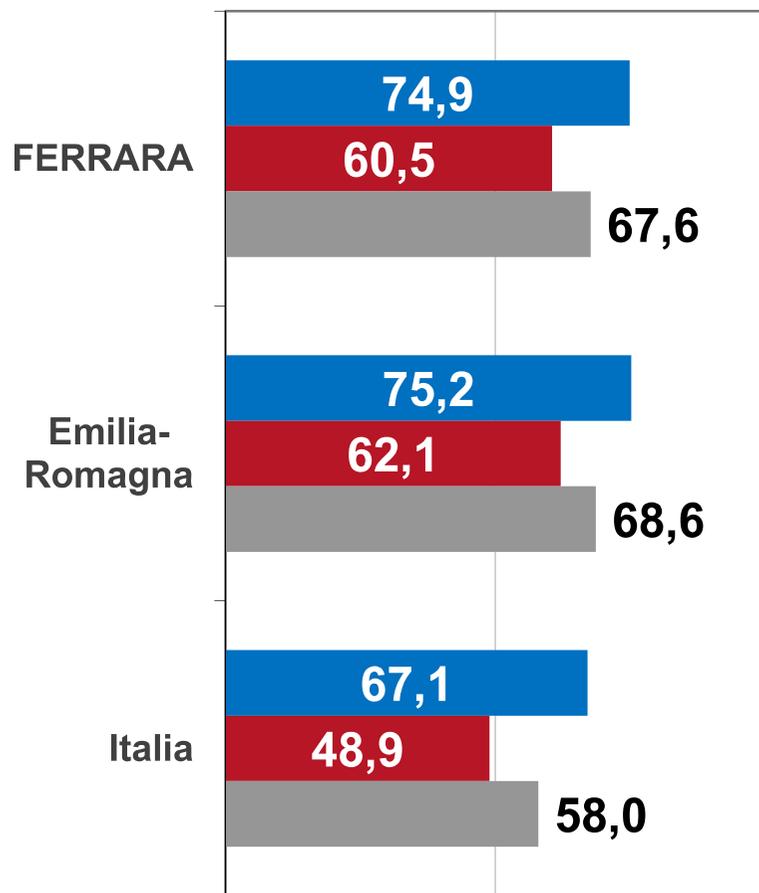
**% donne laureate
sul totale laureati**



**% donne diplomate
sul totale diplomati**

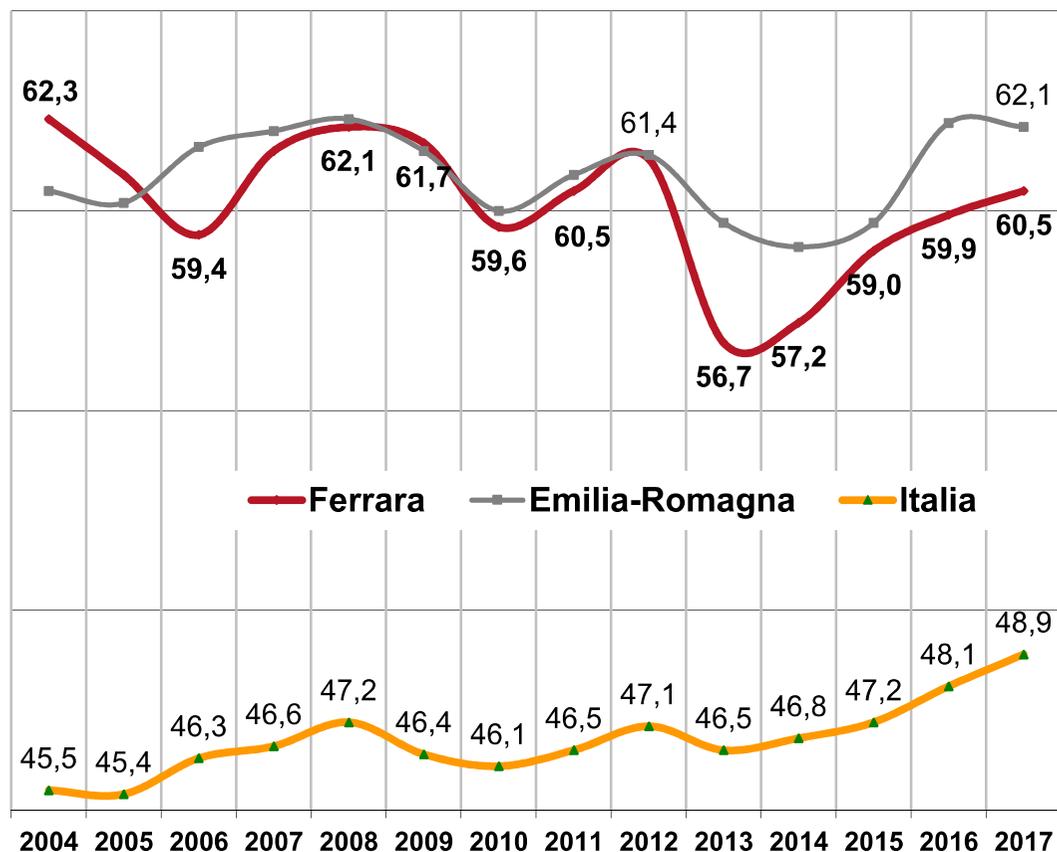
Occupazione femminile (15-64 anni)

Tasso di occupazione



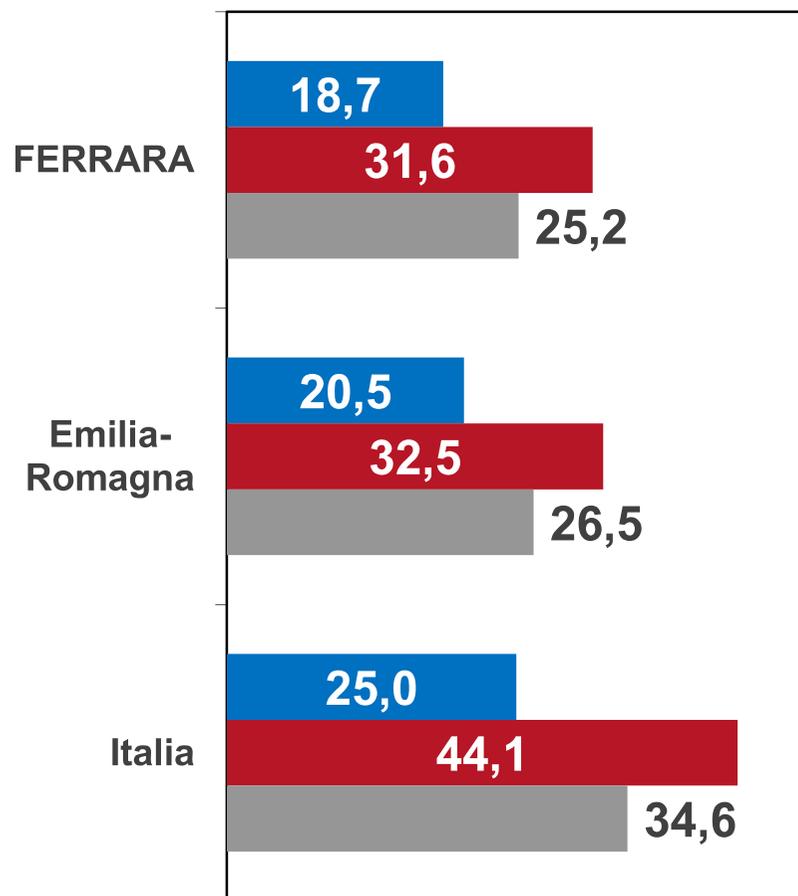
■ Maschi ■ Femmine ■ Totale

Trend temporale



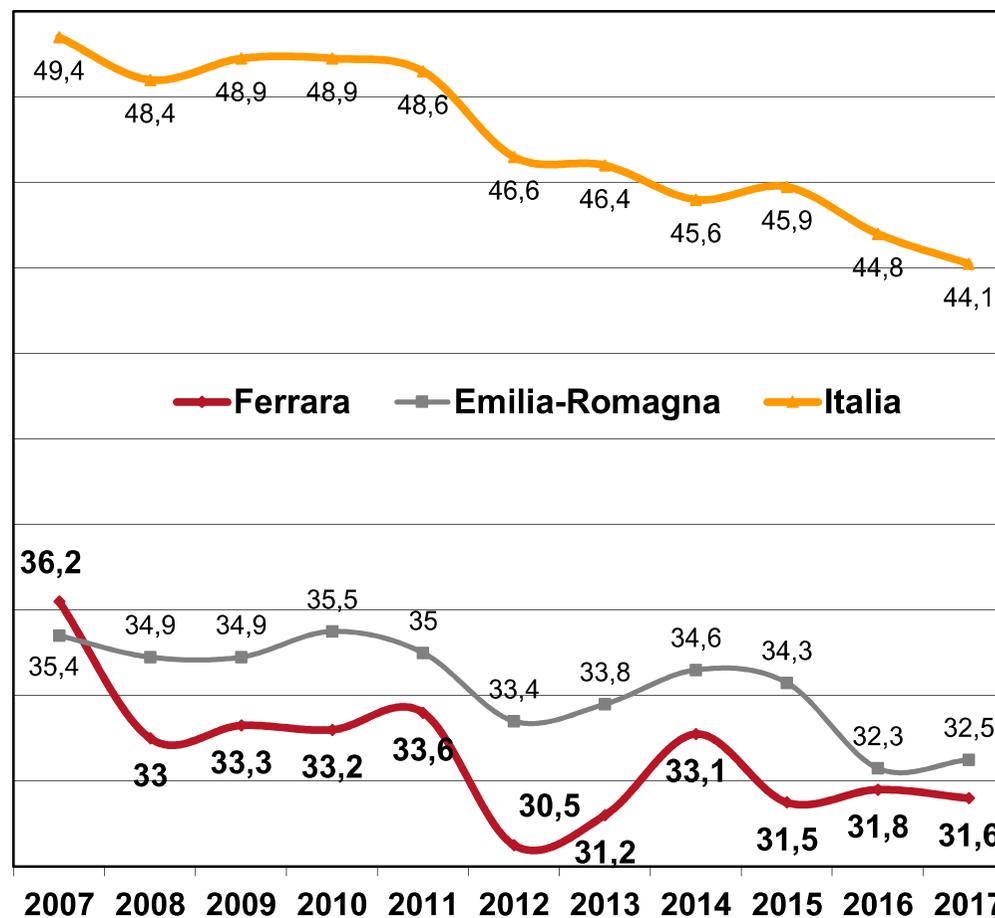
Inattività femminile (15-64 anni)

Tasso di inattività



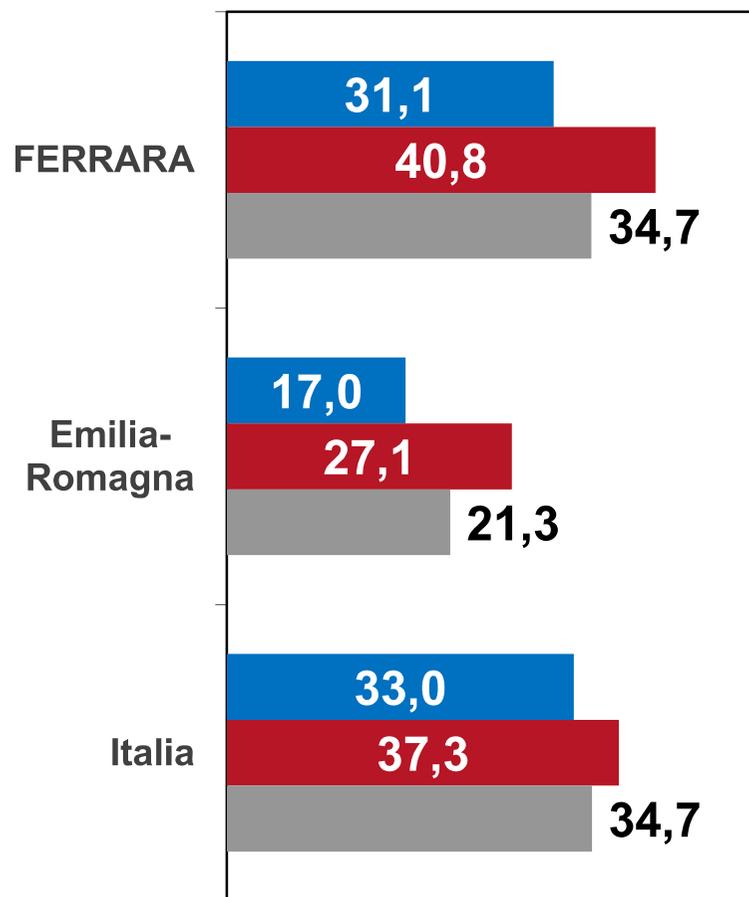
■ Maschi
 ■ Femmine
 ■ Totale

Trend temporale

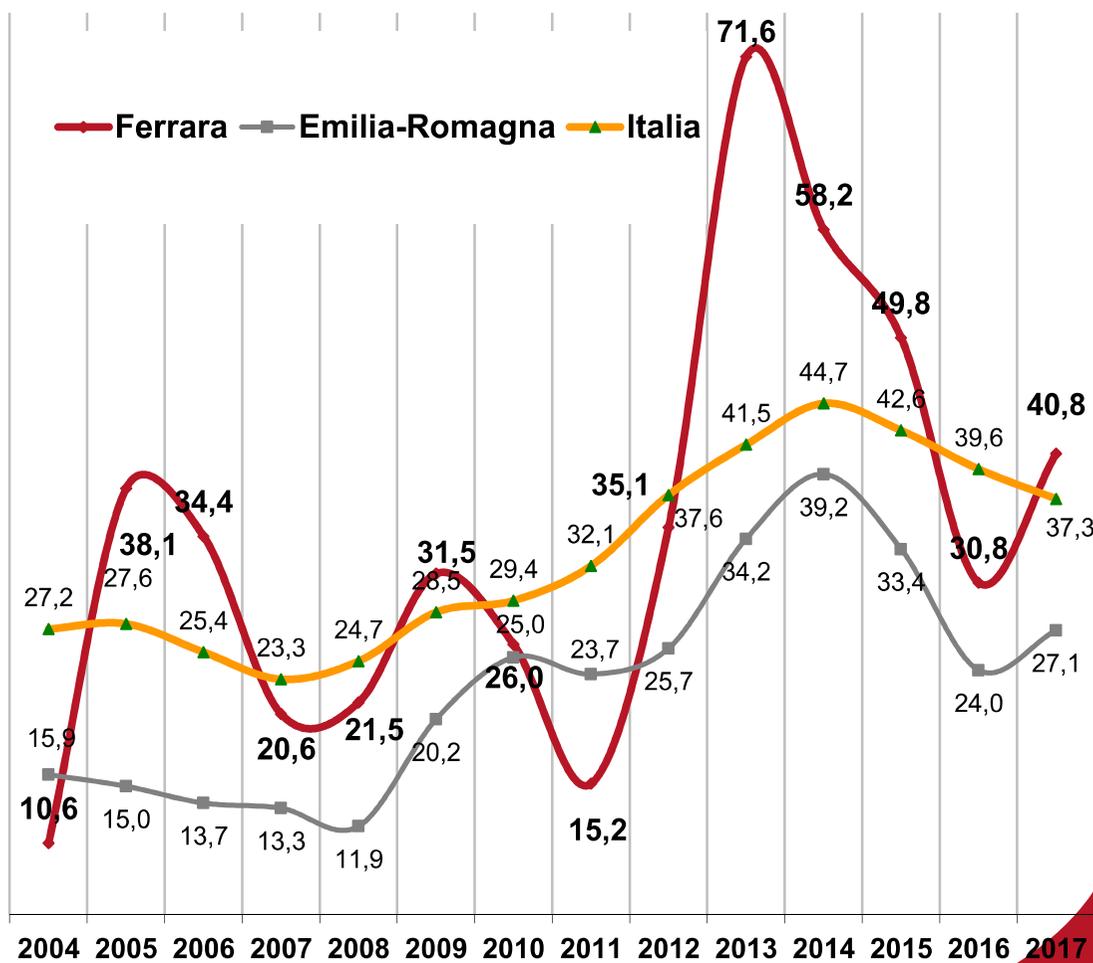


Disoccupazione giovanile femminile (15-24)

Tasso di disoccupazione



Trend temporale

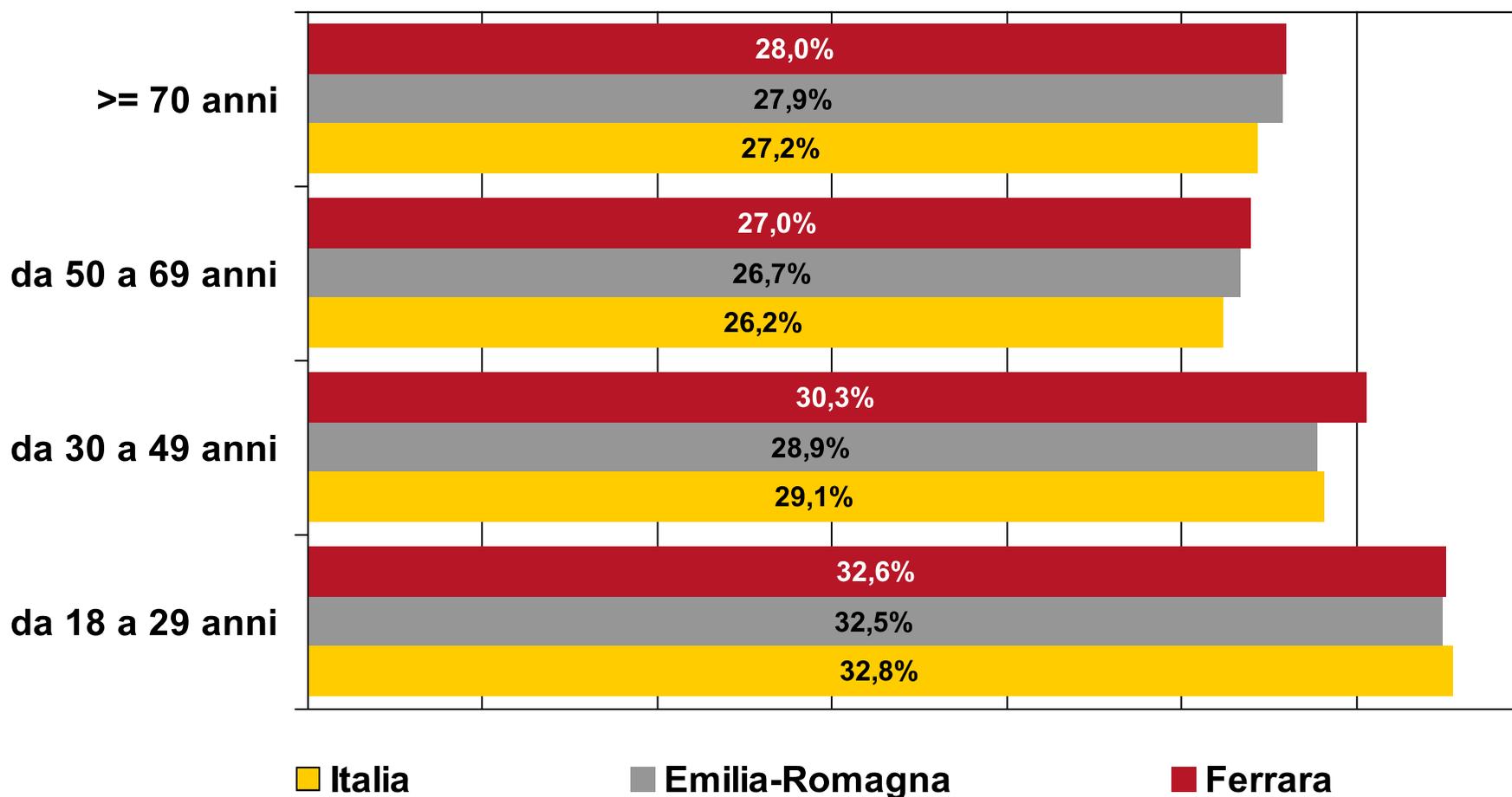


■ Maschi ■ Femmine ■ Totale

La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

DONNE IMPRENDITRICI PER CLASSE DI ETÀ

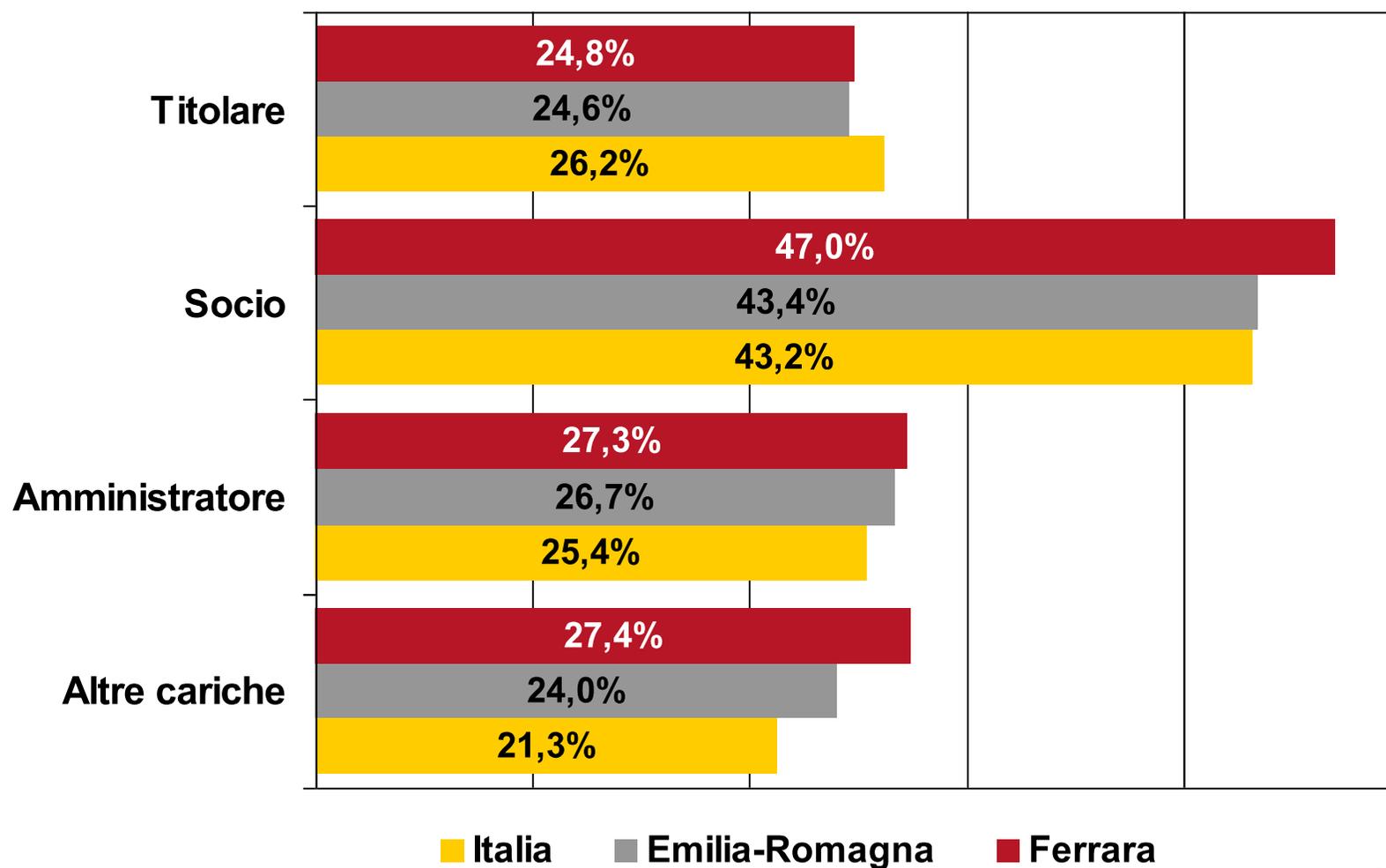
Rapporto tra il numero di donne con carica e il numero totale di cariche in imprese attive



La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

DONNE IMPRENDITRICI PER CARICA RICOPERTA

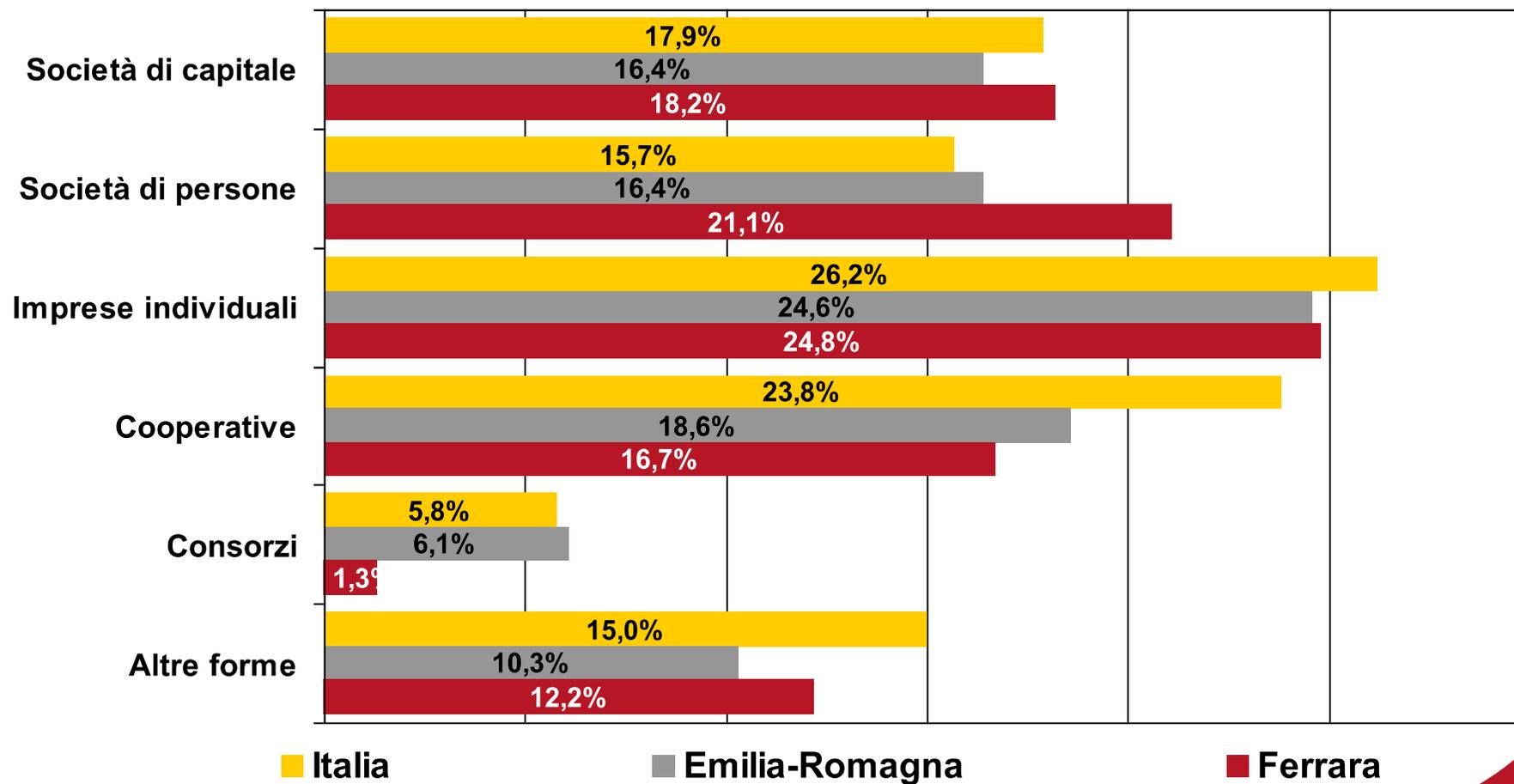
Rapporto tra il numero di donne per carica e il numero totale di cariche in imprese attive



La struttura dell'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

IL QUADRO REGIONALE AL 31/12/2017

Province	Imprese attive femminili	Percentuale sul totale imprese	Percentuale sul totale regionale	% di imprese con esclusiva presenza femminile	Var. % rispetto all'anno precedente	
					Imprese attive femminili	Imprese attive non femminili
BOLOGNA	17.864	21,1%	21,0%	80,55%	0,04%	-0,41%
FERRARA	7.310	22,8%	8,6%	83,56%	-1,27%	-1,00%
FORLI'-CESENA	7.692	20,7%	9,0%	83,01%	-0,25%	-1,03%
MODENA	14.051	21,6%	16,5%	80,88%	0,78%	-1,92%
PARMA	8.457	20,7%	9,9%	83,26%	0,24%	-0,44%
PIACENZA	5.802	21,9%	6,8%	86,13%	-1,33%	-1,00%
RAVENNA	7.362	21,0%	8,7%	84,53%	0,01%	-0,64%
REGGIO EMILIA	9.108	18,6%	10,7%	83,30%	1,61%	-1,30%
RIMINI	7.462	21,8%	8,8%	81,33%	-0,19%	0,22%
Emilia-Romagna	85.108	21,0%	100,0%	82,44%	0,09%	-0,88%

Distribuzione % delle imprese per anno di iscrizione (classi di età)

