

Relazione sulla Performance Anno 2019

**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

Premessa.....	3
1. Principali risultati raggiunti.....	4
2. Analisi del contesto e delle risorse.....	7
3. Rendicontazione della performance organizzativa.....	13
3.0 Albero della performance.....	13
3.1 Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali.....	16
3.2 Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali.....	26
3.3 Valutazione complessiva della performance organizzativa.....	42
3.4 Bilancio di genere.....	48
4. Rendicontazione degli obiettivi individuali.....	51
5. Il processo di misurazione e valutazione.....	61

Allegati: file sistema operativo gestione obiettivi con risultati

Premessa

La Relazione sulla Performance è il documento conclusivo del Ciclo di gestione della Performance ed ha l'importante funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati ottenuti dall'Ente rispetto a quanto programmato nei documenti di previsione, oltre ad essere uno degli strumenti a garanzia della trasparenza della gestione strategica ed 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 con il presente documento porta a conoscenza degli stakeholder gli impegni assunti nei loro confronti, in termini di attese da soddisfare e modalità operative da adottare; evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti e indicandone le cause e le misure correttive da attuare.

1. Principali risultati raggiunti

La sfida che la Camera di commercio si è posta nel 2019 è stata quella di ripensare il proprio ruolo come istituzione della 'società di mezzo' e strumento di democrazia economica, per la capacità di curare gli interessi del sistema imprenditoriale e di fare sintesi tra le proposte dei diversi attori economici. Un ruolo sempre più importante, soprattutto nell'epoca in cui la rappresentanza ha subito gli effetti della disintermediazione.

È infatti in un contesto attraversato da cambiamenti politici, socio-economici e tecnologici tanto rapidi quanto complessi che le istituzioni devono rimarcare il loro ruolo perché la rivoluzione della postmodernità, l'avvento della società liquida, l'economia dell'immateriale stanno disegnando una società nuova, che riscrive le regole del gioco laddove il cambiamento è così inafferrabile che le regole ancora non si conoscono. A fronte di ciò e grazie anche ai contributi dei Gruppi territoriali, che hanno offerto preziosi spunti di riflessione e posto in rilievo le caratteristiche delle comunità di cui sono rappresentanti, si è creato un lavoro sinergico che ha messo in evidenza – dandole attuazione – l'idea di Camera del futuro. La Camera di chi legge il contesto per cogliere le sfide, i nuovi spazi di geografia economica, i nuovi lavori, la Camera di chi intende intercettare le esigenze delle imprese e rispondere alle loro aspettative, con uno sguardo particolare alle future generazioni.

Quanto realizzato nel 2019 è il frutto del percorso iniziato nel 2015, quando – con l'avvio dei nuovi Organi – sono stati definiti la mission e i cinque nuovi obiettivi strategici: pubblica amministrazione semplice e digitale; ecosistema sostenibile; imprese solide, innovative, internazionali; territorio attrattivo; giovani, agenti di sviluppo economico.

Anche alla luce dei risultati davvero soddisfacenti del Bando multidisciplinare, la Giunta ha fatto proprio il principio (proposto alla Regione Emilia-Romagna) "di dover dare reale consistenza ad un'azione di cooperazione istituzionale" che potesse consentire l'addizionalità delle risorse (amplificando i benefici per le imprese) e una veloce attuazione degli interventi. Di qui, la proposta di far confluire sui Bandi della Camera le risorse economiche non ancora impegnate dai POR. Esiste, infatti, una sostanziale vicinanza tra gli obiettivi (e le azioni) già individuati come prioritari all'interno dei documenti della programmazione regionale e la strategia di contenuti (ed interventi) che la Camera di commercio – insieme alle associazioni di categoria - ha individuato come prioritari (digitale, internazionalizzazione, turismo, innovazione, credito e liquidità) per sostenere il sistema delle imprese.

Un'ulteriore prova di una Camera di commercio impegnata, nell'ambito delle proprie competenze, in una costante azione di lettura delle esigenze di competitività delle imprese ferraresi e della loro restituzione - in termini di proposizione progettuale - alle amministrazioni e agli stakeholder tutti.

Un'ulteriore prova di una Camera di commercio impegnata, nell'ambito delle proprie competenze, in una costante azione di lettura delle esigenze di competitività delle imprese ferraresi e della loro restituzione - in termini di proposizione progettuale - alle amministrazioni e agli stakeholder tutti.

Tutto ciò ha consentito di non trovarsi impreparata dall'improvvisa rivoluzione operativa ed organizzativa posta dall'emergenza sanitaria in corso, forte di fondamentali rafforzati con tenacia negli anni : attenzione alle nuove esigenze delle imprese; formazione continua del personale anche in ambito digitale; aggiornamento e innovazione nella gestione delle infrastrutture informatiche e prudente gestione economico-patrimoniale hanno consentito agli Organi e al Segretario Generale di assumere immediate ed efficaci decisioni di gestione organizzativa, attivando in un giorno lo smartworking per il personale, e di affiancamento alle imprese, attivando in pochi giorni incontri operativi con le associazioni, il Presidente della Provincia, i Sindaci e gli istituti di credito per definire iniziative e protocolli a sostegno del mondo imprenditoriale.

Ente		98,42 %	 RAGGIUNTO
10,00 %	1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	99,71 %	 RAGGIUNTO
20,00 %	1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	97,09 %	 RAGGIUNTO
55,00 %	Rafforzare lo stato di salute del sistema	99,30 %	 RAGGIUNTO
15,00 %	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	96,12 %	 RAGGIUNTO

Il cruscotto mostra come l'attività del 2019 sia stata completata mantenendo alti standard, raggiungendo una performance complessiva di Ente pari al 98,42%.

La completa attuazione delle linee strategiche contenute nel Piano della performance 2019 ha necessitato di alcuni fattori di contesto, trasversali alle diverse aree dell'Ente e strumentali al perseguimento degli obiettivi e delle priorità individuate relativamente alle singole tematiche. Sono stati, pertanto, declinati quattro fattori abilitanti, il cui sviluppo nei prossimi anni sarà un presupposto fondamentale per il conseguimento di una sempre maggiore efficienza ed efficacia organizzativa. Queste leve interne hanno riguardato il sistema di monitoraggio della qualità dell'azione camerale, la digitalizzazione dei processi organizzativi, lo sviluppo del capitale umano e l'evoluzione dei sistemi di comunicazione e profilazione delle esigenze dell'utente.

1 . Monitoring e customer satisfaction

Sul fronte del monitoraggio qualitativo, il primo passo è consistito nel portare a compimento la fase di allineamento delle procedure tra le diverse unità organizzative, con conseguente allargamento e uniformazione delle rilevazioni di qualità. Si è proceduto quindi a una rifocalizzazione degli indicatori sulla base degli indirizzi provenienti dalla programmazione strategica, aggiungendone altri sulle nuove attività, nonché a una ridefinizione quantitativa degli standard dei servizi, a partire dalle tempistiche dell'erogazione. E' stato inoltre valorizzato lo strumento delle indagini di customer satisfaction, implementate oltre che in un'ottica di analisi dell'efficacia, anche in una prospettiva di profilazione dei bisogni e di utilità del servizio. Sul versante dell'internal auditing, infine, sono stati condotti approfondimenti mirati alla verifica del funzionamento del servizio e della sua efficacia, senza trascurare i consueti aspetti formali della correttezza e della conformità delle procedure.

Fedele alla sua tradizione di avanguardia tecnologica nel panorama del sistema camerale e in quello più ampio della Pubblica amministrazione, anche nel 2019 la Camera di commercio di Ferrara ha proseguito lungo il percorso già tracciato di digitalizzazione e dematerializzazione dei flussi di lavoro (ad esempio, l'introduzione di applicativi per la gestione documentale e conservazione dei fascicoli d'impresa). In particolare, si è proceduto alla adozione di processi di lavoro 'nativi digitali', formati cioè da atti che nascono, vivono il proprio iter procedimentale e vengono conservati esclusivamente in forma immateriale, in un'ottica di risparmio di tempo assorbito, di integrazione di tutti gli applicativi (compresi quelli delle aziende speciali) e di efficienza, legalità e trasparenza. In questo senso, un importante passo in avanti verrà completato nel 2020 con l'introduzione della firma digitale remota da dispositivi di tipo mobile.

2 Strumenti digitali

Fedele alla sua tradizione di avanguardia tecnologica nel panorama del sistema camerale e in quello più ampio della Pubblica amministrazione, anche nel 2019 la Camera di commercio di Ferrara ha proseguito lungo il percorso già tracciato di digitalizzazione e dematerializzazione dei flussi di lavoro (ad esempio, l'introduzione di applicativi per la gestione documentale e conservazione dei fascicoli d'impresa). In particolare, si è proceduto alla adozione di processi di lavoro 'nativi digitali', formati cioè da atti che nascono, vivono il proprio iter procedimentale e vengono conservati esclusivamente in forma immateriale, in un'ottica di risparmio di tempo assorbito, di integrazione di tutti gli applicativi (compresi quelli delle aziende speciali) e

di efficienza, legalità e trasparenza. In questo senso, un importante passo in avanti verrà completato nel 2020 con l'introduzione della firma digitale remota da dispositivi di tipo mobile.

3. Risorse umane e Formazione continua

Il passaggio dalla logica dell'adempimento (ciò che conta è rispettare alla lettera le disposizioni normative) alla logica dell'efficienza (ciò che conta è il risultato dell'attività), rappresenta una profonda evoluzione in particolare per le "nuove" Camere di commercio, chiamate si ad esercitare i poteri connessi alle competenze (tradizionali e nuove) riconosciute loro, ma soprattutto a proporsi obiettivi e realizzarli. Da questo punto di vista, va sottolineato che alla base dell'accelerazione del processo di cambiamento delle Camere di commercio impressa dal decreto legislativo 219 c'è anche la presa di coscienza del fatto che il sistema camerale non esiste per se stesso, ma perché deve fornire servizi prima di tutto alle imprese: servizi individuali (una visura aggiornata, un seminario di formazione sull'internazionalizzazione), la cui somma si trasforma in servizi alla collettività (la trasparenza del Registro delle imprese, la generazione di imprese "nuove", oltre che di nuove imprese). Perché cambiare significa soprattutto adeguare i propri comportamenti a un contesto nel quale le richieste, i bisogni, il modo di operare delle imprese non sono più quelli di cinquanta, venti o dieci anni fa. E soprattutto occorre tenere sempre presente che il processo di miglioramento non finisce mai, perché ogni passo avanti genera un aumento delle aspettative. Sul versante dello sviluppo dell'organico, pertanto, oltre a confermare l'investimento sulla formazione di taglio specialistico, con il supporto di Unioncamere è stato arricchito un piano di formazione incentrato sul potenziamento delle capacità relative alle tecnologie digitali. È in tale prospettiva, ed alla luce della necessità di efficientamento e conciliazione delle tempistiche famiglia-lavoro, che sono state approfondite le condizioni necessarie alla sperimentazione del lavoro agile, in accordo con il dirigente e i responsabili di servizio e nel rispetto delle esigenze organizzative e delle disponibilità strumentali dell'Ente, nell'ottica di allargamento di tale modalità a quote crescenti di personale camerale.

4. Comunicazione

Il core business della comunicazione strategica e integrata nel corso del 2019 è stato quello di favorire l'accesso ai servizi in tutte le sue declinazioni, migliorando in questo modo il posizionamento dell'Ente nel suo ruolo di istituzione al servizio delle imprese. In tal senso, l'approccio alla comunicazione ha tenuto conto dei macro-cambiamenti culturali: nei prossimi anni assisteremo infatti a una crescente digitalizzazione degli utenti, che interagiranno con l'Ente tramite i canali virtuali, il portale, i siti internet e, sempre più frequentemente, da smartphone. Pertanto, pur garantendo la multicanalità – un requisito essenziale per garantire l'accesso a tutti ai servizi della PA – la Camera di commercio di Ferrara ha lavorato alla valorizzazione dei canali digitali, lavorando sulle capacità di decodifica dei comportamenti e delle necessità dei propri utenti e analizzando e integrando le diverse fonti informative (con strumenti di analytics, CRM e open data) per arrivare a definire la strategia e gli strumenti di comunicazione sulla base dei risultati ottenuti e delle evoluzioni tecnologiche. Sono stati realizzati, pertanto, flussi di comunicazione sempre più differenziati a seconda della relazione e della conoscenza dell'utente: azioni mirate per interessi specifici, e una strategia di comunicazione soft – in collaborazione con i punti fisici di front office – per creare un primo punto di contatto e un clima di fiducia nei confronti dell'Ente. L'obiettivo è stato quello di una comunicazione dinamica, orientata all'utenza, che fosse in grado di trasformarsi con rapidità, includendo accanto a quelli tradizionali i canali di comunicazione emergenti e più efficaci. In quest'ottica il portale, al pari degli strumenti di comunicazione più innovativa, ha garantito (attraverso periodici restyling e implementazioni) personalizzazioni e migliore user experience. Una comunicazione strategica che per essere tale ha dovuto lavorare all'interno, rendendo più fluidi e integrati i processi finalizzati alla costruzione dei messaggi e, al tempo stesso, costruendo alleanze con i diversi stakeholders e i media, allo scopo di veicolare un'identità riconoscibile e autorevole, anche nei confronti delle altre istituzioni con cui l'Ente collabora.

I componenti il Consiglio e la Giunta hanno avuto modo di confrontarsi sui temi chiave legati agli obiettivi durante diversi incontri di approfondimento con autorevoli esperti esterni. Il cammino è proseguito con la condivisione dei progetti e delle attività e degli ulteriori contributi espressi da tutto il sistema associativo e dagli stakeholders del territorio, oltre che con il continuo dialogo con il management camerale, che ha permesso di giungere ad un processo inclusivo, espressione della nuova identità comune e manifestazione delle specificità di tutti i territori della provincia.

Area 2 - Area Promozione, Informazione Economica, Risorse e Patrimonio	97,21 %	 RAGGIUNTO
Area 3 - Anagrafe delle Imprese e Regolazione del Mercato	98,00 %	 RAGGIUNTO
Area1 - Segretario Generale	96,45 %	 RAGGIUNTO

INDICATORI PIU' SIGNIFICATIVI	
eventi sul tema digitalizzazione e. imprese coinvolte	n. 13 e n. 400
Rilascio dispositivi digitali	n. 2.845
Imprese coinvolte per Assessment sul grado di digitalizzazione	n. 99
Utilizzatori nuove tecnologie certificati di origine	n. 146
Mediazioni gestite	n. 553
Imprese iscritte nel registro alternanza	n. 521

2. Analisi del contesto e delle risorse

Ogni fase programmatica, per quanto analiticamente pensata e ideata, risulta influenzata nella sua realizzazione dai cambiamenti, anche evolutivi, del contesto socio-economico, organizzativo e normativo in cui si trova ad operare. Per una Amministrazione Pubblica il contesto soggetto a maggior fluidità, e quindi incertezza, è quello normativo.

Quadro normativo

Il Piano della Performance per l'anno 2019 è stato approvato dalla Giunta camerale con provvedimento n. 6 del 29 gennaio 2019, nell'ottica di concludere nel corso di tale anno il processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna. In tal senso, in sede di Relazione Previsionale e programmatica 2019 tra i vari obiettivi ne era stato inserito uno che consentisse la corretta ed efficace integrazione tra le due realtà accorpande. Il quadro procedurale è drasticamente cambiato a seguito dell'ordinanza del 15 marzo 2019, n. 3531 con la quale il Tar Lazio, sez. terza-ter ha rimesso alla Suprema Corte la questione di legittimità costituzionale dell'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e dell'articolo 3 del d.lgs. 25 novembre 2016, n. 219. A questo punto è intervenuta la Giunta della Regione Emilia-Romagna che con deliberazione n. 759 del 20 maggio 2019 ha sospeso la procedura di accorpamento "in attesa che il quadro giuridico di riferimento, anche a seguito della pronuncia della Corte costituzionale, consenta di procedere al completamento dell'iter amministrativo".

La Camera di commercio Ferrara ha preso atto di tali blocchi sospensivi, ed ha proseguito la propria attività secondo il principio di continuità dell'azione amministrativa e di sostegno ed affiancamento delle imprese del territorio ferrarese, ampliando, ove possibile, il proprio raggio di intervento relazionale e contributivo, oltre al miglioramento e ampliamento dei servizi erogati.

E' semplice comprendere che la realizzazione delle varie progettualità è stata necessariamente intervallata - a volte anche a ritmi serrati - con i numerosi incontri che si sono resi necessari per individuare le azioni da intraprendere nell'eventualità di uno sblocco improvviso.

Nel corso del 2019 si sono, inoltre, succedute alcune disposizioni normative che hanno determinato un significativo impatto nell'organizzazione camerale. In particolare il D.L. 124/2019 che ha introdotto "quota 100" e confermato l' "opzione donna" in ambito pensionistico e il regolamento UE 2016/679 sulla protezione dei dati (GDPR), operativo dal 25 maggio 2018. Il primo ha determinato un flusso imprevisto di pensionamenti, mentre il secondo la redazione e approvazione dei numerosi e articolati documenti previsti.

Quadro economico provinciale

Già in sede di programmazione, le previsioni di crescita per Ferrara e la sua provincia erano previste in frenata rispetto al 2018. Tale scenario è andato via via confermandosi sino a consolidare nel 2019 un calo del valore aggiunto rispetto all'anno precedente, una contrazione dell'export e una produzione industriale

con indicatori in frenata per tutto l'anno. Solo le costruzioni hanno confermato un volume d'affari entrato in una fase di recupero, mentre la riduzione delle vendite nel commercio non segnato alcun miglioramento.

L'anno 2019 si è quindi concluso con indicatori congiunturali in contrazione:

- ✓ imprese manifatturiere, i risultati più negativi del quarto trimestre dell'anno sono stati registrati dalle imprese di minori dimensioni;
- ✓ andamento della produzione industriale relativo alle imprese da 1 a 500 addetti, ha rilevato una diminuzione media annua del -1,4% rispetto allo scorso anno, quando nel biennio 2017-2018 il valore era cresciuto, anche se con indicatori contenuti;
- ✓ export dell'intero anno ha registrato un considerevole calo (-9,1%);
- ✓ volume d'affari delle costruzioni ha proseguito la ripresa (+2,5% la variazione media dell'anno), anche attraverso le attività delle imprese artigiane del settore e un mercato immobiliare in crescita per numero di transazioni;
- ✓ vendite del commercio al dettaglio non hanno dato segnali di recupero, con una contrazione media annua che non si allontana dal -2% e mostra trend peggiori per il non alimentare.
- ✓ l'industria turistica ferrarese chiude il 2019 con due segni negativi : diminuzione di presenze turistiche pari al 10,4% e diminuzione degli arrivi pari al 3,4%. Ne ha risentito maggiormente il turismo della costa, mentre i dati relativi alla città sono risultati buoni, dove crescono il numero di turisti e la loro permanenza, con solo il numero di arrivi dall'estero in lieve contrazione (-1,6%).

Anche il sistema delle imprese ferrarese ha trascorso un altro anno in affanno, accertando un saldo negativo tra aperture e chiusure in peggioramento, Nonostante si registri il numero di cancellazioni più basso dal 2007 (2.025), la frenata nelle uscite, non è ormai da anni sufficiente ad invertire il segno del saldo per via del ridotto numero di aperture, sempre in contrazione (1.680, pari al -6,5% rispetto al dato del 2018).

ANNO	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo
2016	1.900	2.224	-324
2017	1.827	2.107	-280
2018	1.796	2.079	-283
2019	1.680	2.025	-345

Imprese e Ul registrate	2019	2018	Saldo
Sede	34.803	35.135	-332
U.L. con sede in provincia	4.199	4.163	36
U.L. con sede in regione	1.226	1.256	-30
U.L. con sede nel N-E	809	779	30
U.L. con sede in Italia	1.291	1.239	52
U.L. con sede all'estero	40	37	3
TOTALE	42.368	42.609	-241

	Al 31/12/2019	Valori %	Var. % 2019/2018
FEMMINILI	8.019	23,0%	-0,4%
GIOVANILI	2.530	7,3%	-3,5%
ESTERE	3.181	9,1%	+2,4%
Totale	34.803	100,0%	-1,6%

Dal lato delle forme giuridiche, risulta sempre rilevante l'incremento delle società di capitale, aumentate nel corso del 2019 di 196 unità (maggiore del 2018). Il dato conferma un orientamento ormai consolidato anche tra i neo-imprenditori ferraresi che, per affrontare il mercato, si affidano sempre più spesso a formule organizzative più "robuste" e strutturate, in grado di consentire un percorso di crescita più sicuro per l'idea di business.

Il numero di *fallimenti* registrati nel 2019 sono calati di 5 unità rispetto al 2018. I trend tra i settori non sono omogenei: mentre risultano in calo nelle costruzioni e nel commercio, crescono nel terziario.

Per quanto riguarda invece gli *scioglimenti e liquidazioni volontarie*, nel 2019 se ne sono registrati 31 in più rispetto allo scorso anno (+8,5%). L'aumento è comune anche all'ambito regionale e a quello nazionale.

In termini di *crediti bancari* al dicembre 2019:

- ✓ il comparto produttivo ferrarese accelera la riduzione già riscontrata da giugno 2019;
- ✓ anche il credito alle imprese medio-grandi, subisce una forte riduzione (-2,2%) al confronto con i dati del 2018, più pesante anche di quanto rilevato dalle imprese più piccole (-1,6%);
- ✓ il tasso di deterioramento del credito per le imprese si conferma all'1,4%, con un trend in peggioramento per la manifattura e in miglioramento solo per le costruzioni che registrano comunque ancora il tasso più elevato.

Prosegue la contrazione dei protesti, sia per numero che per importo, ridotti della metà in 5 anni, con un valore in diminuzione. Tra le tipologie, spicca la forte riduzione delle cambiali che restano il titolo di credito più protestato (92% del totale). Nell'ultimo anno sono diminuite del 21% in numero e del 52% in valore.

Infine, il *mercato del lavoro* regala qualche segnale positivo.

- ✓ i disoccupati sono risultati in flessione, con una riduzione del *tasso di disoccupazione* dal 9,1% all'8,7%;
- ✓ il *tasso di occupazione* provinciale sale al 68,9%, valore ancora inferiore di qualche decimale all'indicatore regionale (70,4%), ma ben al di sopra al dato medio nazionale (59,0%).
- ✓ il trend di crescita è comune ad entrambi i generi, con la componente maschile che segna un andamento più accelerato.

La Camera di commercio di Ferrara si è trovata a svolgere le proprie funzioni in un quadro congiunturale non ancora pienamente positivo. Se da un lato consola l'andamento di crescita occupazionale, dall'altro preoccupa il calo, non solo fisiologico, del numero delle imprese insediate nel territorio ferrarese, oltre alla mancata crescita sia del valore aggiunto sia delle esportazioni, quest'ultimo in calo dal 2018.

Ed è per questi motivi e suffragati dagli ottimi risultati ottenuti con il bando multidisciplinare (cofinanziato nel 2018 da tutti gli Enti locali del territorio e terminato di liquidare nei primi mesi del 2020) che è stato, dapprima, proposto ai Comuni di rifinanziare il bando al fine di soddisfare tutte le domande presentate, per poi lavorare su una nuova stesura che comprendesse nuovi interventi a favore delle imprese, calibrati sulle nuove necessità emerse nel primo semestre 2019, grazie all'intenso lavoro di relazioni svolto e coadiuvato dalle attività dell'Osservatorio Provinciale dell'Economia, che, in una fase congiunturale di profonda incertezza e di forte cambiamento organizzativo e funzionale, è risultato determinante nella capacità di acquisire con estrema tempestività strumenti in grado di fornire analisi puntuali sulle dinamiche in atto oltre che soddisfare richieste puntuali dei vari interlocutori istituzionali.

Dal lato dell'*internazionalizzazione*, tenuto conto dei limiti normativi e delle risorse necessarie per intervenire significativamente, questa Camera di commercio ha continuato anche nel 2019 a muoversi "facendo rete" nell'ambito del sistema camerale, ma anche con i soggetti economici istituzionali che hanno condiviso le priorità e l'esigenza di concentrare le risorse promozionali su obiettivi congiunti, non occupando, spazi di mercato propri dell'imprenditoria.

Si è proseguito con l'*Accordo di Programma con Regione Emilia-Romagna* e il sistema camerale e con il Protocollo sottoscritto con l'*Ufficio delle Dogane di Ferrara*.

Sul versante della crescita digitale e dell'innovazione, settore di primaria importanza per il futuro delle imprese, si è intervenuti su diversi fronti:

- finanziando il progetto di sistema Ultrahet per lo studio della stesura della banda ultralarga nei territori ancora non coperti;
- finanziando bandi a copertura di costi sostenuti dalle imprese per la loro digitalizzazione
- 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;
- attraverso la ricezione di tutte le comunicazioni in materia ambientale previste dalla normativa vigente (RAEE, MUD, SISTRI,...) , fornendo alle imprese assistenza e informazioni;
- attraverso una assistenza diretta e da remoto alle imprese per aiutarle nella valutazione del loro grado di digitalizzazione;
- fornendo gli ausili per la firma digitale;
- realizzando seminari per la diffusione della cultura digitale e l'utilizzo dei relativi strumenti.

Infine, dal lato *occupazionale*, da un lato sono stati raccolti i benefici arrecati dal bando multidisciplinare-misura occupazione, dall'altro sono state svolte numerose attività per avvicinare il mondo imprenditoriale a quello scolastico e riuscire a farli interloquire e manifestare i rispettivi bisogni, al fine di poter corrispondere

l'offerta di lavoro alla domanda, in termini di competenze e aspettative lavorative.

Quadro delle risorse economiche ed umane

Le risorse economiche

La sostanziale tenuta del sistema economico, soprattutto sul fronte occupazionale, incoraggia gli Organi di questo Ente a continuare nel cammino, avviato ormai da diversi anni, di accompagnamento e sostegno economico promozionale delle imprese ferraresi, con lo scopo di individuare sempre più efficaci forme di intervento, possibilmente condiviso e cofinanziato, ove possibile, anche dalle istituzioni locali, pubbliche e private.

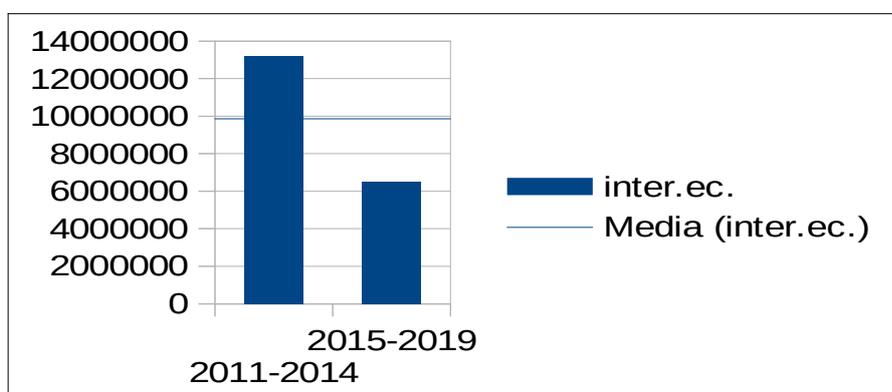
La scelta degli ambiti di intervento effettuata dalla Camera di commercio in questi anni è risultata positiva per i risultati che si sono ottenuti e che vanno, per taluni ambiti consolidandosi (occupazione, turismo, export,...), anche se il fine anno 2019 e l'avvio del 2020 hanno sofferto dell'improvvisa pandemia sanitaria che ha di fatto bloccato il sistema economico nel suo complesso.

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 dell'Ente, che si è visto riconoscere l'importante ruolo di leader-player della 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 2011-2014 (ante riduzione diritti annuale)-2015-2019:

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
4.374.500	4.374.500	3.565.663	1.771.546	2.124.851	897.328	874.963	1.679.501	920.611
Totale complessivo euro 16.208.963								



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.

Si riporta, di seguito, la **% di redistribuzione alle imprese ferraresi** del diritto annuale nel periodo 2011-2019, in termini di interventi economici finanziati nello stesso periodo:

TOTALE INTERVENTI ECONOMICI 2011-2019	16.208.963
PROVENTI DIRITTO ANNUALE 2011-2019	35.068.977
RAPPORTO PERCENTUALE DI RIDISTRIBUZIONE	46,22

Le precedenti rappresentazioni colgono da un lato la riduzione delle risorse del diritto annuale, principale fonte di finanziamento delle camere di commercio, dall'altro lato la costante determinazione nel destinare risorse a sostegno delle imprese del territorio, ridistribuendo per soli interventi economici oltre il 46%, a cui si aggiungono i servizi a carattere istituzionale erogati direttamente alle imprese.

Relativamente all'annualità 2019, non si evidenziano norme e/o situazioni intervenute a modifica di quanto approvato in sede di preventivo, prima e di aggiornamento poi. Le risorse economiche, in termini di proventi, sui quali la Camera di commercio di Ferrara ha gestito la propria attività sono in linea sia con le previsioni sia con quanto accertato nell'esercizio precedente. Nell'ambito della gestione ordinaria si è cercato di razionalizzare il più possibile le attività e le procedure al fine di contenere, ove ancora possibile, le spese di funzionamento e quelle variabili.

RISORSE ECONOMICHE - CONSUNTIVI 2018-2019		
Voci di bilancio	Anno 2019	Anno 2018
Proventi correnti	5.632.093,59	6.004.033,99
Oneri correnti	5.785.660,93	6.207.525,60
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-153.567,34	-203.491,61
Proventi finanziari	59.118,55	52.925,31
Oneri finanziari	0,00	0,00
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	59.118,55	52.925,31
Proventi straordinaria	270.976,05	222.883,83
Oneri straordinari	51.458,12	45.782,55
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	219.517,93	177.101,28
Rivalutazione attivo patrimoniale	0	0,00
Svalutazione attivo patrimoniale	0	10.000,00
RISULTATO RETTIFICHE DELL'ATTIVO	0	-10.000,00
RISULTATO D'ESERCIZIO	125.069,14	16.534,98

Si precisa, che la quota parte degli oneri correnti destinata agli interventi economici, riportata nella tabella che segue, evidenzia 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 2019 per ciascuna delle otto priorità strategiche :

Priorità	Anno 2019	
	Previsione aggiornata - budget -	Utilizzo budget
Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	610.916,01	472.510,36
Internazionalizzazione	53.073,55	47.779,55

Promozione turismo e cultura	211.848,00	149.080,00	87,67%
Tutela e legalità	101.400,00	96.666,22	
Orientamento al lavoro e alle professioni	115.895,74	115.895,74	
Infrastrutture e sviluppo del territorio	6.000,00	4.358,00	
Semplificazione e trasparenza	30.000,00	20.312,53	
Comunicazione	4.495,70	4.495,70	
<i>P.I.D. PUNTO IMPRESA DIGITALE</i>	425.043,78	425.043,78	
TOTALI	1.558.672,78	1.336.141,86	

Dal **lato patrimoniale**, il bilancio d'esercizio 2019 evidenzia un totale immobilizzazioni pari a € 5.463.116,42 superiori di circa 60.000 euro del valore del 2018.

L'attivo circolante accerta un valore di euro 8.682.858,60 pressochè invariato rispetto al 2018.

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

	Anno 2019	Anno 2018
Immobilizzazioni	38,5%	38,3%
Attivo circolante	61,3%	61,6%

Sul versante passivo si registra la seguente distribuzione percentuale sul passivo patrimoniale (al netto del patrimonio):

	Anno 2019	Anno 2018
Debiti finanziamento	0,01%	0,01%
debiti di funzionamento	39,8%	40,4%

L'indice di **autonomia finanziaria** si consolida al 61% uguale al 2018.

Il **marginale di struttura**, che evidenzia l'incidenza delle immobilizzazioni sul patrimonio netto, è pari al 63%, invariato rispetto al 2018.

Le risorse umane

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.

Le risorse umane costituiscono l'asse portante per l'erogazione di servizi qualificati, sempre più complessi ed innovativi. Determinante diviene la loro puntuale organizzazione e la loro continua formazione.

Il blocco delle assunzioni imposto alle camere di commercio soggette ad accorpamento dal D.lgs. 219/2016 e le novità introdotte dal 2019 dalla normativa in materia di pensionamenti hanno contribuito ad un ulteriore assottigliamento del numero di personale presente presso l'Ente. AL 31 dicembre 2019 le unità in servizio ammontano a 52, oltre due dirigenti, di cui il Segretario Generale.

La popolazione camerale, compreso il Segretario Generale, risulta così rappresentata:

Anni	unità		Non dirigenti suddivisione per categoria			Titolo di studio		
	Dirigenti	Non dirigenti	D	C	B	laurea	diploma	Scuola obbligo
2019	2	50						
uomini	2	14	3	10	1	10	6	0
donne	0	36	7	27	2	13	22	1
2018	1	54						
uomini	1	15	3	11	1	9	7	0
donne	0	39	7	29	3	14	23	2

L'anzianità media di servizio del personale è di 24 anni, con una età media attorno ai 51 anni.

L'**organigramma** della Camera di Commercio di Ferrara, suddiviso in tre aree dirigenziali:

- ✓ area del Segretario Generale
- ✓ area promozione, informazione economica, risorse e patrimonio (assegnata al Segretario Generale)
- ✓ area anagrafe delle imprese e regolazione del mercato (assegnata al dirigente)

3. Rendicontazione della performance organizzativa

3.0 Albero della performance

L'albero della performance, che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione, viene di seguito riportato, completo degli indicatori, target e risultati raggiunti nell'anno 2019. Fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'Ente.

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	02.01 - Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)	02.01.01 - Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale
		02.01.02 - Consolidare il ruolo della Camera di commercio nella preparazione delle imprese ai mercati internazionali
1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	03.01.01 - Potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure uniformi tra la Camera di commercio di Ferrara e di Ravenna
		03.01.02 - Creare un percorso che consenta di gestire in maniera coordinata le mediazioni di Ferrara e di Ravenna attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori
		03.01.03 - Individuare le migliori procedure per il coordinamento delle attività di ispezione tra la Camera di Ferrara e quella di Ravenna al fine di identificare delle modalità comuni per la definizione degli interventi
		03.01.04 - Potenziamento delle attività legate alla verifica dei prodotti e della tutela dei consumatori, attuando i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER
		03.01.05 - Consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità, anche attraverso il rispetto dei tempi e dei modi di esercizio dell'attività di impresa, mediante l'emissione delle Ordinanze di cui ai verbali sanzionatori emessi nel 2015

		<p>03.01.06 - Definire le azioni dirette a salvaguardare I valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso un nuovo servizio qualificato e procedure semplificate di allerta e di composizione assistita della crisi (articolo 4 legge 19 ottobre 2017, n. 155</p> <p>03.01.07 - Individuare migliorie dirette a semplificare agli utenti (imprese, professionisti, consumatori) il ricorso alle procedure di mediazione</p> <p>03.01.08 - Migliorare le azioni dirette ad orientare imprese, professionisti, consumatori e loro consulenti sulla possibilità e modalità di ricorso alle procedure di composizione assistita della crisi da sovraindebitamento</p> <p>03.01.09 - Attivare procedure di razionalizzazione delle attività del servizio "TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA"</p>
	<p>03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie</p>	<p>03.02.01 - Semplificazione, riduzione degli adempimenti e dei tempi per l'espletamento delle pratiche attraverso una miglior diffusione della consapevolezza nella gestione del fascicolo d'impresa</p> <p>03.02.02 - Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione</p> <p>03.02.03 - Migliorare mediante l'individuazione di efficaci procedure le attività in materia di privacy</p> <p>03.02.04 - Favorire ridotti tempi di risposta nelle ricerche storiche sulle imprese mediante l'implementazione di un database</p> <p>03.02.05 - Favorire l'uso delle nuove tecnologie nell'ambito della certificazione di origine delle merci</p>
<p>2.Rafforzare lo stato di salute del sistema</p>	<p>04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati</p>	<p>04.01.01 - Ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera (loghi, colori, nome, strategia comunicativa) al fine di riaffermare il ruolo della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna all'interno del tessuto imprenditoriale.</p> <p>04.01.02 - Migliorare la relazione con l'utente volta ad accrescere il grado di fidelizzazione attraverso risposte tempestive ed efficaci</p> <p>04.01.03 - Revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi ivi comprese razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti connessi</p>
	<p>04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi</p>	<p>04.02.01 - Adeguamento degli standard qualitativi della Camera di commercio di Ferrara relativo ad apparecchiature e locali in dotazione</p> <p>04.02.02 - Riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione, per una fruizione anche da remoto</p> <p>04.02.03 - Definizione di un nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance D.lgs.</p>

		165/2001 e s.m.i.	
		04.02.04 - Presidio dei Processi dei Servizi camerale al fine di garantire efficienti servizi ed economicità di gestione	
		04.02.05 - Consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione del Piano della performance con il piano anticorruzione	
		04.02.06 - Consolidare il processo di gestione dei flussi di cassa	
		04.02.07 - Attivazione delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato	
		04.02.08 - Razionalizzazione delle procedure di integrazione del nuovo massimario relativo alla documentazione camerale	
	04.03 - Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi	04.03.01 - Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti	
		04.03.02 - Revisione organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento	
3.Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	01.01-Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna)	01.01.01 - Sviluppo e adozione di una strategia che consenta di penetrare il tessuto imprenditoriale al fine di diffondere una diffusa cultura digitale, basata su una fruizione sempre più veloce degli strumenti digitali resi disponibili dal sistema camerale	
		01.01.02 - Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	
		01.01.03 - Implementazione delle attività finalizzate ad un miglioramento della diffusione della sensibilità delle imprese verso INDUSTRY 4.0	
	01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo	01.02.01 - Integrazione degli strumenti di analisi statistica adottati dalla Camera di commercio di Ferrara a favore del tessuto imprenditoriale locale	
		01.02.02 - Favorire l'individuazione di strumenti e/o mezzi in grado di far emergere i bisogni e le esigenze del tessuto economico imprenditoriale del territorio	
	01.03 - Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale	01.03.01 - Consolidare le attività di relazione con gli interlocutori istituzionali volti a co-finanziare interventi a sostegno dell'economia locale	
		01.03.02 - Individuare opportuni strumenti e/o procedure finalizzate ad attrarre soggetti istituzionali e non per la realizzazione di iniziative in grado di accrescere la competitività territoriale	
	01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"	01.04.01 - Diffondere, anche attraverso il consolidamento delle attività finanziate, le opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale	
		01.04.02 - Favorire l'interlocuzione positiva tra le	

		istituzioni locali in materia di turismo per migliorare la competitività turistica del territorio
	01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave	01.05.01 - Favorire la digitalizzazione delle imprese, anche attraverso l'incremento del rilascio di dispositivi digitali e altri servizi presso l'Ufficio di Comacchio
		01.05.02 - Favorire la diffusione del nuovo servizio di assistenza qualificata alle imprese nella costituzione di nuove start up innovative
		01.05.03 - Consolidare le procedure adottate dal Registro delle imprese attraverso l'avvio del percorso atto ad ottenere la certificazione di qualità
		01.05.04 - Avvio di un percorso, anche tramite policy regionale, per l'adozione generalizzata degli strumenti di firma digitale e conseguente eliminazione della prassi della "procura speciale" in linea con quanto già avviene presso la Camera di commercio di Ravenna
		01.05.05 - Migliorare il grado di diffusione e di conoscenza dei servizi digitali rilasciati dalla Camera di commercio sull'intero territorio provinciale anche tramite partnership con gli operatori economici interessati
		01.05.06 - Razionalizzazione delle procedure adottate per l'attività sanzionatoria del registro delle imprese e Rea, anche sotto i profili di prevenzione della corruzione
	01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	01.06.01 - Diffondere tra le imprese la conoscenza dell'opportunità offerta dai percorsi di alternanza scuola lavoro, per favorirne il collegamento con gli istituti scolastici della provincia.
		01.06.02 - Migliorare l'interazione tra il mondo scolastico e quello imprenditoriale, anche attraverso l'organizzazione di percorsi formativi comuni e/o la partecipazione ad eventi

- Obiettivo non raggiunto (da 0 a 49,99 %)
- Obiettivo raggiunto parzialmente (da 50 a 84,99%)
- Obiettivo raggiunto (da 85 a 100%)

3.1 Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali

Di seguito il cruscotto che rappresenta i risultati conseguiti nelle **3 aree strategiche** del sistema camerale in cui sono declinati gli obiettivi strategici:

I cruscotti, estrapolati dall'applicativo informatico per la gestione della rilevazione, misurazione e valutazione della performance, rilasciato da Unioncamere Nazionale, mediante la società di sistema "Si.Camera srl", mostrano come l'attività del 2019 sia stata completata mantenendo alti standard e **raggiungendo una performance complessiva di Ente pari al 98,42%**.

Prima di passare alle tabelle di dettaglio degli obiettivi strategici completi dei risultati ottenuti, si ricorda che in base al sistema di misurazione e valutazione approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 30 del 26 marzo 2019, validato dall'OIV, ciascun obiettivo strategico è influenzato nella sua misurazione finale:

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

Ambito strategico

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

Obiettivo strategico	02.01 - Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
Risultato misurato obiettivo	99,71%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F009 Percentuale di utilizzo delle risorse stanziare per sostenere le risorse economiche previste per l'internazionalizzazione (Fonte: Bilancio d'esercizio CCIAA)	F009	>= 90,00 %	90,22 %	+0,22 %
F010-bis Valore di esportazioni delle imprese ferraresi (Fonte: Osservatorio Economia 4 trim.2019)	FE010 / F010-bis	>= 100,00 %	97,06 %	-2,94 %
NOTE: Obiettivo strategico riproposto dal 2017, con l'obiettivo di sostenere le imprese esportatrici e quelle che desiderano internazionalizzarsi. L'anno 2019, a differenza del 2018 e 2017, ha registrato un calo per la provincia di Ferrara nel valore delle esportazioni. E' stato riproposto anche per il 2020. CRITICITA': I processi di internazionalizzazione e di esportazione richiedono importanti competenze e grandi capacità di visione. Il D.lgs. 219/2016 ha reso più complesso la scelta dei servizi che si possono offrire alle imprese .				

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

Obiettivo strategico	03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori			
Programma (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Risultato misurato obiettivo	99,23%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F011 Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti (Fonte: sw Concilia di Infocamere in dotazione all'ufficio)	FE011	>= 318,00 N.	364,00 N.	+46,00 N.
F012 Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche	FE012	>= 100,00 %	100,00 %	-

(Fonte: verbali e ispezioni agli atti)

NOTE: 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.

E' stato riproposto anche per il 2020.

CRITICITA': Costi medio alti di gestione dei servizi, contro un alto grado di soddisfazione dei clienti e dell'utenza in generale.

Obiettivo strategico		03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie		
Programma (D.M. 27/03/2013)		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori		
Risultato misurato obiettivo		94,95%		
Valutazione complessiva dell'obiettivo		● ● ● Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F013 Numero giorni per registrare un'impresa dentro al RI (Fonte: Infocamere)	F013	<= 5,00 gg	5,40 gg	+0,40 gg
F014 grado di digitalizzazione dei flussi documentali legati ai SUAP (Fonte: Infocamere)	F014	>= 75,00 %	100,00 %	+25,00 %

NOTE: Nel 2019 si è proceduto con un incremento dei servizi digitali e on line agli utenti, rivedendo procedure nell'ottica di fornire servizi, anche da remoto. Si è, inoltre, proceduto con una più puntuale informazione sull'utilizzo degli strumenti digitali a sostegno dell'innovazione e della crescita tecnologica nelle imprese e per una semplificazione efficace delle procedure.

CRITICITA': Diverso grado di formazione digitale dei vari interlocutori (enti, professionisti, aziende,...).

Rafforzare lo stato di salute del sistema				
Obiettivo strategico		04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati		
Programma (D.M. 27/03/2013)		002 - Indirizzo politico		
Risultato misurato obiettivo		98,33%		
Valutazione complessiva dell'obiettivo		● ● ● Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F008 Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerale - CSI utenti camerale (Fonte: CSI 2019)	FE008	>= 3,00 N.	4,60 N.	+1,60 N.
F015 numero di comunicati stampa e articoli redazionali rilasciate dalla Camera nell'anno (Fonte: archivio ufficio)	F015	>= 352,00 N.	370,00 N.	+18,00 N.

NOTE: Alla Camera di commercio di Ferrara è riconosciuto da anni un ruolo centrale nella governance locale, quale primo interlocutore delle varie istituzioni e dei corpi intermedi locali. Capacità e tempestività nella diffusione dei dati economici, correlate da analisi puntuali consentono di anticipare le esigenze delle imprese e definire interventi mirati.

CRITICITA': Al momento non se ne evidenziano.

Obiettivo strategico		04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi		
Programma (D.M. 27/03/2013)		003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza		
Risultato misurato obiettivo		99,56%		
Valutazione complessiva dell'obiettivo		● ● ● Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F013 Contenimento dei costi di funzionamento <i>(Fonte: Bilancio d'esercizio 2019)</i>	FE013	>= 1.372.000,00 €	1.361.067,00 €	-10.933,00 €
F014 Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s.+ctr+gestione servizi/d.a.) <i>(Fonte: Bilancio d'esercizio 2019)</i>	FE014	>= 33,00 %	46,60 %	+13,60 %
<p>NOTE: La riduzione del diritto annuale ha certamente eroso un po' la parte flessibile degli oneri. Grazie comunque ad una attenta politica sui costi e una altrettanto efficace politica di ricerca di cofinanziamenti si è riusciti a riversare sul territorio una significativa quota di risorse. Inoltre: dove non si riesce con le risorse economiche si risponde con servizi e consulenze fornite direttamente dal personale. In ogni caso anche nel corso del 2019 si è proceduto alla razionalizzazione dei costi, cercando di contrarre quelli flessibili. La capacità di generare proventi diversi da quelli da diritto annuale risulta garantita dal contributo fornito dal servizio mediazione e dai servizi innovativi in costante crescita tendenziale. Nell'ambito di questo obiettivo strategico rientrano obiettivi operativi connessi alla prevenzione della corruzione e della trasparenza, per i quali si è proceduto al monitoraggio e ai controlli semestrali e puntuali. CRITICITA': Risulta difficile continuare a comprimere i costi di funzionamento, in quanto hanno raggiunto ormai valori ottimali, in termini di economicità. Occorrerà valutare nuovi proventi ed anche la messa a reddito di qualche asset patrimoniale (locali della sede).</p>				

Obiettivo strategico		04.03 - Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi		
Programma (D.M. 27/03/2013)		003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza		
Risultato misurato obiettivo		100%		
Valutazione complessiva dell'obiettivo		● ● ● Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F384 grado di coinvolgimento del personale in più attività trasversali <i>(Fonte: ordini di servizio)</i>	F384	>= 70,00 %	72,00 %	+2,00 %
f385 grado di soddisfazione del personale sul processo di integrazione	f385	>= 3,00 N.	4,00 N.	+1,00 N.

(Fonte: mancanza di segnalazioni)

NOTE: A seguito dello stop subito dal processo di accorpamento, si è in ogni caso proseguito ad allineare, quanto possibile, alcuni processi e alcune decisioni. In particolare la gestione economica degli stipendi, l'applicazione del nuovo CCNL, il sito internet, le reti interne e i regolamenti sulla privacy, condividendo il DPO. Ai fini di una maggiore flessibilità del personale, molte unità sono state formate su più servizi.

CRITICITA': I blocchi normativi.

Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori				
Obiettivo strategico	01.01-Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna)			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Risultato misurato obiettivo	99,39%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F004 Percentuale del budget preventivo utilizzato al fine di Sostenere le risorse economiche previste progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale (Fonte: Bilancio d'esercizio 2019)	f004	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %
F005 Grado di soddisfazione del servizio PID (Fonte: CSI 2019)	F005	>= 3,00 N.	4,30 N.	+1,30 N.
NOTE: Si è operato per raggiungere gli obiettivi fissati da Unioncamere nella realizzazione dei progetti indicati nella descrizione dell'obiettivo. Tutti hanno raggiunto l'utilizzo del budget al 100% e i target proposti. I risultati ottenuti nella realizzazione sono stati molto soddisfacenti sia in termini di adesione sia di utilizzo (esaurite le risorse).				
CRITICITA': Differente grado di formazione sul digitale degli operatori. Si aggiunge che non tutto il territorio ferrarese risulta coperto in modo adeguato da ADSL o Fibra				

Obiettivo strategico	01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Risultato misurato obiettivo	98,78%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F011 N. report e infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati (Fonte: sito internet)	f011	>= 36,00 N.	37,00 N.	+1,00 N.
N. imprese Hitech/alto come da dichiarazione attività Registro imprese (Fonte: Infocamere registro delle imprese)	N. imprese Hitech/alto come da dichiarazione	>= 1.200,00 N.	1.190,00 N.	-10,00 N.

e attività
Registro
imprese

NOTE: I lavori dell'Osservatorio dell'Economia, con sede presso la CCIAA, danno origine trimestralmente a documenti utilizzati da tutti gli interlocutori istituzionali per la definizione di strategie di intervento comune a sostegno dell'economia e dell'occupazione provinciale.

CRITICITA': difficoltà nella crescita del numero di imprese, anche da alto Hitech. Buono però il numero delle start-up innovative, costituite attraverso gli articoli 24 e 25 del CAD, a costo zero e con l'ausilio del personale camerale.

Obiettivo strategico		01.03 - Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Risultato misurato obiettivo		87,50%		
Valutazione complessiva dell'obiettivo		● ● ● Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f017 Numero soggetti finanziatori relativamente al bando multidisciplinare <i>(Fonte: Bilancio camerale 2018 e 2019)</i>	f017	>= 3,00 N.	17,00 N.	+14,00 N.
f008 Attivazione nuovi finanziamenti bando multi disciplinare - Finanziamenti ricevuti da altri enti per il bando multidisciplinare (escludere i fondi messi dalla Camera) <i>(Fonte: Bilancio camerale 2019)</i>	f008	>= 100.000,00 €	50.000,00 €	-50.000,00 €
NOTE: E' necessario 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". E' ancora determinante aiutare le imprese nell'adesione a progetti finanziati con fondi nazionali, regionali ed europei in materia di innovazione. CRITICITA': Nel corso del 2019 si è preso atto della necessità di rivedere con integrazione di nuove misure il bando multidisciplinare da proporre ai Comuni per il co-finanziamento. La Giunta ha approvato nel mese di dicembre la bozza da proporre ai Comuni, e nel mese di febbraio 2020 ne ha approvato il testo definitivo.				

Obiettivo strategico		01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Risultato misurato obiettivo		95,48%		
Valutazione complessiva dell'obiettivo		● ● ● Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F005 Numero di presenze turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno <i>(Fonte: Osservatorio Economia 4 trimestre 2019)</i>	FE005	>= 3.032.000,00 N.	2.611.340,00 N.	-420.660,00 N.
F006 Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri <i>(Fonte: Osservatorio Economia 4 trimestre 2019)</i>	FE006	>= 694.000,00 N.	664.710,00 N.	-29.290,00 N.
NOTE: Questo Ente da sempre ha ritenuto "il turismo" uno delle leve su cui puntare per il rilancio economico del proprio territorio, con particolare riferimento a "Ferrara città d'arte" ed al territorio costiero "Comacchio – I Lidi Le Valli ed il Delta". Continuare nella collaborazione con i Comuni, in particolar modo con quello di Ferrara, al fine di				

coordinare attività e risorse e nella sottoscrizione di Accordi/Protocolli e convenzioni con APT e "Destinazione turistica Romagna", a cui hanno aderito anche i Comuni della provincia di Ferrara.

CRITICITA': 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.

Obiettivo strategico		01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave di sviluppo		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Risultato misurato obiettivo		95,56%		
Valutazione complessiva dell'obiettivo		● ● ● Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F003 Numero nuove start up innovative nate nell'anno (Fonte: Infocamere)	FE003	>= 6,00 N.	7,00 N.	+1,00 N.
F004 Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese (Fonte: Infocamere)	FE004	>= 3.065,00 N.	2.845,00 N.	-220,00 N.
NOTE: Nel corso del 2019 è continuata in maniera intensiva e programmata l'attività volta ad incrementare il grado di digitalizzazione delle imprese, in parte agevolata dal presidio costituito dal P.I.D. - Punto impresa digitale che ha garantito una assistenza costante alle imprese, sia per aiutarle nella valutazione del loro grado di digitalizzazione sia per accompagnarle nella richiesta di finanziamenti e relativa rendicontazione. Rilascio di ogni dispositivo digitale necessario per accrescere la cultura digitale e le opportunità di business anche nell'ottica della semplificazione.				
CRITICITA': 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" e Diverso grado di formazione digitale dei vari interlocutori (enti, professionisti, aziende,...).				

Obiettivo strategico		01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Risultato misurato obiettivo		100%		
Valutazione complessiva dell'obiettivo		● ● ● Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F331 Numero imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro (Fonte: Infocamere)	FE331	>= 344,00 N.	521,00 N.	+177,00 N.
f502 numero iniziative sviluppate dalla Camera durante l'anno in merito all'alternanza scuola lavoro (Fonte: indicatori Unioncamere)	f502	>= 3,00 N.	9,00 N.	+6,00 N.
NOTE: Nel 2019 è continuata, in maniera più incisiva e programmata, la complessa attività di diffusione e di sensibilizzazione verso il mondo imprenditoriale dell'istituto "Alternanza Scuola lavoro". In particolare si è cercato				

di coinvolgere il mondo imprenditoriale e il mondo scolastico in momenti esperienziali congiunti, al fine di far emergere il vero significato di "alternanza" e le opportunità di crescita e di conoscenza che ne potrebbero derivare
CRITICITA': Difficoltà a far coincidere i tempi del mondo scolastico con quelli dell'impresa.

OBIETTIVI STRATEGICI 2020 - sintesi

Obiettivo	Grado raggiungimento	Valutazione
01.01-Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna)	Grado Calcolato 99,39%	 RAGGIUNTO
01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo	Grado Calcolato 98,78%	 RAGGIUNTO
01.03 - Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale	Grado Calcolato 87,50%	 RAGGIUNTO
01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"	Grado Calcolato 95,48%	 RAGGIUNTO
01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave	Grado Calcolato 95,56%	 RAGGIUNTO
01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	Grado Calcolato 100%	 RAGGIUNTO
02.01 - Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)	Grado Calcolato 99,71%	 RAGGIUNTO

03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	Grado Calcolato 99,23%	 RAGGIUNTO
03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie	Grado Calcolato 94,95%	 RAGGIUNTO
04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	Grado Calcolato 98,33%	 RAGGIUNTO
04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi	Grado Calcolato 99,56%	 RAGGIUNTO
04.03 - Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi	Grado Calcolato 100 %	 RAGGIUNTO

In buona sostanza, prendendo le mosse dalla situazione del territorio e dalla esigenza di attivare momenti forti di partenariato a sostegno dello sviluppo economico e della occupazione, il 28 settembre 2018 è stato siglato a Ferrara il Patto per il lavoro. 6 gli ambiti di attuazione, 20 le aree d'intervento e 4 i tavoli operativi nell'ambito delle cinque grandi direttrici progettuali individuate dal Consiglio della Camera di commercio per un percorso di sviluppo riconosciuto come condivisibile e possibile: 1) Attrarre investimenti; 2) Nascita di nuove e consolidamento di quelle esistenti; 3) Snellimento della burocrazia; 4) Connessione tra studio e lavoro; 5) Infrastrutture e mobilità.

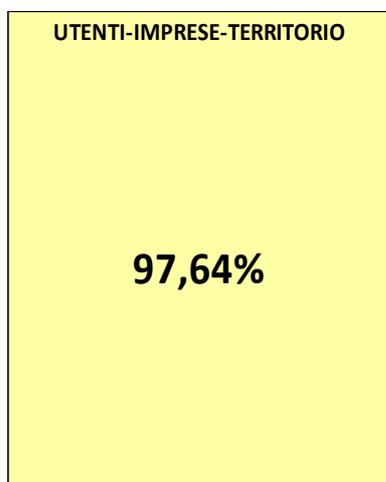
Un importante percorso di riposizionamento e di rilancio del territorio ferrarese attraverso una riflessione approfondita sui vincoli attuali ed individuando nuovi generatori di crescita e di attrattività. Su questo ha lavorato, nel 2019, la Camera di commercio con l'attivazione, in particolare, di un Tavolo permanente di confronto con gli Attori locali (Regione, Sindaci, Università, componenti culturali, terzo settore, organi di informazione, ecc.), che ha portato alla creazione di alleanze intorno a progetti concreti per costruire quel contesto favorevole per far lavorare al meglio gli imprenditori e generare occupazione.

Un piano strategico non è l'elenco delle richieste che una comunità rivolge alle amministrazioni, non è neppure un libro dei sogni. E', invece, un patto tra tutti coloro che hanno responsabilità per un percorso di sviluppo riconosciuto come condivisibile e possibile, al quale ritenersi impegnati, ognuno per la sua parte. Da questo punto di vista, il Tavolo di confronto ha lavorato per rispondere, tra i tanti, a tre quesiti fondamentali:

- "Che cosa vogliamo diventare" (visione)
- "Che cosa sappiamo fare" (competenze)
- "Contro chi competiamo" (scenario competitivi).

Ogni annualità cerca di aggiungere un importante, ma difficile, tassello in ambiti dove ogni giorno diviene sempre più complessi operare e individuare le scelte strategiche su cui programmare il futuro.

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



70,00%	02.01 - Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)	99,71%
80,00%	01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo	98,78%
50,00%	01.03 - Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale	87,5%
60,00%	01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	100%
70,00%	01.01-Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promocommercializzazione turistica in Emilia Romagna)	99,39%
100,00%	03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	99,23%
50,00%	01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"	95,48%
30,00%	01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave	95,56%
20,00%	03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie	94,95%
10,00%	04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	98,33%
10,00%	04.03 - Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi	100%
20,00%	04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi	99,56%



20,00%	01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo	98,78%
40,00%	01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	100%
50,00%	01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"	95,48%
70,00%	01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave	95,56%
80,00%	03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie	94,95%
90,00%	04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	98,33%
20,00%	04.03 - Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi	100%
5,00%	04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi	99,56%



30,00%	02.01 - Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)	99,71%
50,00%	01.03 - Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale	87,5%
30,00%	01.01-Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promocommercializzazione turistica in Emilia Romagna)	99,39%
20,00%	04.03 - Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi	100%
70,00%	04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi	99,56%



50,00%	04.03 - Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi	100%
5,00%	04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi	99,56%

3.2 Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali

Si passa ora alle schede di dettaglio degli obiettivi operativi annuali, con indicate le unità organizzative coinvolte e i risultati ottenuti.

01.01-Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promozionalizzazione turistica in Emilia Romagna)				
Obiettivo operativo	01.01.02 - Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale			
Unità organizzative coinvolte	Gruppo PID - area segretario generale; servizi informatici – servizi innovativi e Controller			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F004 Percentuale del budget preventivo utilizzato al fine di Sostenere le risorse economiche previste progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale <i>(Fonte: bilancio camerale 2019)</i>	f004	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %
f006 Percentuale di realizzazione delle iniziative previste nei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale <i>(Fonte: bilancio camerale 2019)</i>	f006	>= 100,00 %	100,00 %	-
F005 Grado di soddisfazione del servizio PID <i>(Fonte: CSI 2019)</i>	F005	>= 3,00 N.	4,30 N.	+1,30 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
eventi organizzati sul tema della digitalizzazione e impresa 4.0	n. 13 con circa 400 partecipanti			
Partecipazione a eventi fieristici	n. 2			
Realizzazione dell'iniziativa Eccellenze in digitale, con l'obiettivo di supportare le imprese a sviluppare competenze digitali e avviare un dialogo sulle opportunità economiche della rete.	n. 12 seminari			
Rilascio di dispositivi digitali	n. 2845			
01.01.03 - Implementazione delle attività finalizzate ad un miglioramento della diffusione della sensibilità delle imprese verso INDUSTRY 4.0				
Obiettivo operativo	01.01.03 - Implementazione delle attività finalizzate ad un miglioramento della diffusione della sensibilità delle imprese verso INDUSTRY 4.0			
Unità organizzative coinvolte	Provveditorato e servizi informatici Ufficio Controller e Comitato di direzione			
Risultato misurato obiettivo	98,72%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f007-emissione di un bando relativo alla sensibilizzazione delle imprese in materia INDUSTRY 4.0 <i>(Fonte: bilancio camerale 2019)</i>	F007- Emissione di un bando	Entro 30/04/2019	10/04/2019	-20,00 gg
f008 n. assessment effettuati relativi alla sensibilizzazione delle imprese in materia INDUSTRY 4.0 <i>(Fonte: rendiconto Unioncamere)</i>	f008	>= 103,00 N.	99,00 N.	-4,00 N.

f009 n. di imprese per le quali si è fornita una soluzione innovativa legata ad Industry 4.0 (Fonte: Infocamere)	f009	>= 20,00 N.	135,00 N.	+115,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
1 bando di euro 250.000	n. 55 imprese finanziate			
Attività di assessment	n. 31 assessment, coinvolgendo 99 aziende			
orientamenti valutativi su Industria 4.0	n. 30			

01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo				
Obiettivo operativo	01.02.01 - Integrazione degli strumenti di analisi statistica adottati dalla Camera di commercio di Ferrara a favore del tessuto imprenditoriale locale			
Risultato misurato obiettivo	95,97%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Unità organizzative coinvolte	Ufficio Statistica, prezzi e informazione economica			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f010-N. report realizzati e disponibili sul sito in merito all'analisi statistica (Fonte: archivio)	f010-N. report realizzati e disponibili sul sito	>= 50,00 N.	64,00 N.	+14,00 N.
F011 N. report e infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati (Fonte: archivio)	f011	>= 36,00 N.	37,00 N.	+1,00 N.
f012-Numero indicatori / report economici pubblicati attraverso nuovi strumenti e tecnologie relativi all'analisi statistica	f012-Numero indicatori / report economici pubblicati attraverso nuovi strumenti e tecnologie relativi all'analisi statistica	>= 59,00 N.	52,00 N.	-7,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
<p>Si sono svolte, nel corso del 2019 riunioni a vari livelli istituzionali per valutare forme di intervento a favore delle imprese e il rifinanziamento di un nuovo bando multidisciplinare. A corredo della documentazione atta ad effettuare ogni tipologia di valutazione, sono stati utilizzati i vari report macro e micro economici redatti dall'Ufficio Studi della Camera di commercio in occasione dell'Osservatorio dell'Economia, oltre a specifici all'uopo realizzati dal personale camerale. In particolare sono stati aggiornati i dati relativi all'iniziativa " Ferrara in cifre", che contiene indicatori strutturali, economici, popolazione per comune, consistenza e movimentazione delle imprese per singolo comune, oltre all'aggregato provinciale.</p> <p>E' stato realizzato a sostegno delle analisi economiche e delle scelte di intervento da effettuare, anche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un approfondimento annuale sulla situazione delle imprese innovative ferraresi, di cui l'ultimo aggiornamento è di Dicembre 2019; • un focus sull'economia ferrarese con infogrammi interattivi e grafiche comunali. In questi ultimi anni il mondo della comunicazione ha fatto sempre più ricorso alle infografiche per rappresentare i dati di ricerche e statistiche. A questo proposito, la Camera di Ferrara ha voluto dedicare una sezione a grafici e mappe di vario tipo, che possano essere d'aiuto nel comprendere l'economia del territorio; • una edizione "Speciale Cento e l'Alto ferrarese", una serie di informazioni ed analisi economiche del territorio provinciale più alto valore aggiunto e densità di imprese. 				

01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"

Obiettivo operativo	01.04.01 - Diffondere, anche attraverso il consolidamento delle attività finanziate, le opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale			
Unità organizzative coinvolte	Marketing del territorio, innovazione e qualità			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f022-n° iniziative finanziate in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale <i>(Fonte: rendiconto Unioncamere)</i>	f022-n° iniziative finanziate in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale	>= 5,00 N.	13,00 N.	+8,00 N.
f023 n° soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale <i>(Fonte: rendiconto Unioncamere)</i>	f023	>= 10,00 N.	87,00 N.	+77,00 N.
f024-grado di utilizzo del budget destinato al turismo <i>(Fonte: bilancio camerale 2019)</i>	f024-grado di utilizzo del budget destinato al turismo	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %

PRINCIPALI ATTIVITA'

A livello locale la Camera di commercio ha sostenuto numerose iniziative che rientrano in alcuni dei prodotti trasversali proposti dalle Linee guida regionali, nonché nelle indicazioni provenienti dalla Destinazione turistica Romagna, nello specifico nei prodotti tematici trasversali Congressi, convegni ed eventi, città d'arte e food valley: in tale ottica si collocano i contributi a sostegno di manifestazioni quali le edizioni 2019 di Festival di Internazionale a Ferrara, Buskers Festival XXXII edizione, Palio 2019, passaggio Mille Miglia 2019, attività di promozione e sostegno eventi svolta dal Consorzio Visit Ferrara, eventi legati al Capodanno 2019-20 che culminano con lo spettacolo pirotecnico chiamato Incendio del Castello, iniziative di promozione dei prodotti enogastronomici della provincia organizzate dal Consorzio Strada dei vini e dei sapori. Si tratta di prodotti turistici che contribuiscono in maniera sempre più rilevante a rafforzare la competitività del territorio provinciale ed ai quali danno sostegno, oltre alla Camera di commercio altri enti sul territorio, al fine di consolidare il flusso turistico e il Pil che ne deriva, che per il territorio ferrarese rappresenta il 16% del totale.

01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave

Obiettivo operativo	01.05.01 - Favorire la digitalizzazione delle imprese, anche attraverso l'incremento del rilascio di dispositivi digitali e altri servizi presso l'Ufficio di Comacchio				
Unità organizzative coinvolte	Registro Imprese (sede decentrata di Cento); Servizi Innovativi e Gruppo Comacchio				
Risultato misurato obiettivo	89,82%				
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2018	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f028-N. strumenti digitali rilasciati alle imprese a Comacchio per rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale <i>(Fonte: Infocamere)</i>	f028-N. strumenti digitali rilasciati alle imprese a Comacchio per rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale	179,00 N.	>= 214,00 N.	148,00 N.	-66,00 N.
f029-incremento utenti relativo al rafforzamento del grado di digitalizzazione delle imprese	f029-incremento utenti relativo al rafforzamento del grado di digitalizzazione delle imprese	269,00 N.	>= 322,00 N.	3.100,00 N.	+2.778,00 N.
f030-Grado di soddisfazione degli	f030-Grado di soddisfazione	3,00 N.	>= 3,00 N.	4,90 N.	+1,90 N.

utenti nell'ambito del rafforzamento della digitalizzazione del sistema economico (Fonte: CSI)	degli utenti nell'ambito del rafforzamento della digitalizzazione del sistema economico				
---	---	--	--	--	--

PRINCIPALI ATTIVITA'

E' stato ampliato il raggio di azione della Camera di commercio per incrementare il grado di digitalizzazione e l'utilizzo dei servizi offerti sul digitale, con focus sul comune di Comacchio, presso il quale è aperto da alcuni anni uno sportello.

Obiettivo operativo		01.05.02 - Favorire la diffusione del nuovo servizio di assistenza qualificata alle imprese nella costituzione di nuove start up innovative			
Unità organizzative coinvolte	Registro delle Imprese				
Risultato misurato obiettivo	100%				
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2018	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f031-aggiornamento informativa news letter e sito relativo alla diffusione del nuovo servizio di assistenza qualificata alle imprese nella costituzione di start up	f031-aggiornamento informativa news letter e sito	2,00 N.	>= 2,00 N.	3,00 N.	+1,00 N.
f032-n. imprese iscritte con AQI nell'ambito della diffusione del nuovo servizio di assistenza qualificata alle imprese nella costituzione di nuove start-up (Fonte: Infocamere)	f032-n. imprese iscritte con AQI	5,00 N.	>= 5,00 N.	7,00 N.	+2,00 N.
f033 Grado di soddisfazione delle imprese (Fonte: CSI)	f033	3,00 N.	>= 3,00 N.	4,60 N.	+1,60 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

Nel corso del 2019, oltre a continuare con l'assistenza puntuale alle imprese per la costituzione facilitata (senza notaio) delle start-up innovative ai sensi dell'articolo 24 del CAD, l'ufficio si è organizzato anche per attivare la procedura di cui all'art. 25 dello stesso decreto, ossia con la costituzione della società in presenza direttamente presso la Camera di commercio con il Conservatore del Registro delle Imprese in luogo del notaio. Entrambi i servizi hanno riscontrato un alto grado di soddisfazione dell'utenza, sia per le modalità di erogazione del servizio e la copiosità delle informazioni dettagliate fornite, sia per la velocità della procedura di registrazione della nuova impresa.

Obiettivo operativo		01.05.03 - Consolidare le procedure adottate dal Registro delle imprese attraverso l'avvio del percorso atto ad ottenere la certificazione di qualità			
Unità organizzative coinvolte	Registro delle Imprese Registro Imprese (sede decentrata di Cento) Visure e ricerche				
Risultato misurato obiettivo	100%				
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2018	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f034-avvio dello studio in relazione al consolidamento delle procedure adottate dal Registro delle imprese attraverso l'avvio del percorso atto ad ottenere la certificazione	f034-avvio dello studio		Entro 31/07/2019	25/01/2019	-187,00 gg
f035-n. procedure e/o sub procedure revisionate atte a consolidare le procedure adottate dal Registro delle imprese	f035-n. procedure e/o sub procedure revisionate	5,00 N.	>= 5,00 N.	7,00 N.	+2,00 N.

f036-numero gg di registrazione pratiche registro Imprese relative all'avvio del percorso atto ad ottenere la certificazione di qualità (Fonte: Infocamere)	f036-numero gg di registrazione pratiche registro Imprese reative all'avvio del percorso atto ad ottenere la certificazione di qualità	<= 5,00 N.	4,20 N.	-0,80 N.
--	--	------------	---------	----------

PRINCIPALI ATTIVITA'

Nel mese di febbraio 2019 è rientrato in servizio presso la Camera di commercio di Ferrara il dirigente che ha cessato l'incarico presso altra camera di commercio. La Giunta nell'assegnargli l'incarico di Conservatore del Registro delle Imprese, ha richiesto, tra l'altro e nell'ottica di un riavvio del processo di accorpamento, l'avvio di un processo di razionalizzazione delle procedure del Registro delle Imprese ai fini di valutarne la possibile certificazione.

01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa

Obiettivo operativo 01.06.01 - Diffondere tra le imprese la conoscenza dell'opportunità offerta dai percorsi di alternanza scuola lavoro, per favorirne il collegamento con gli istituti scolastici della provincia.

Unità organizzative coinvolte	Marketing del territorio, innovazione e qualità
Risultato misurato obiettivo	100%
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f037-n. eventi / riunioni riguardanti l'interazione tra mondo scolastico e imprenditoriale (Fonte: Rendiconto Unioncamere)	f037-n. eventi / riunioni riguardanti l'interazione tra mondo scolastico e imprenditoriale	>= 2,00 N.	21,00 N.	+19,00 N.
f038 Numero scuole coinvolte dai progetti di alternanza scuola lavoro e partecipanti al Premio Storie di Alternanza (Fonte: Rendiconto Unioncamere)	f038	>= 5,00 N.	14,00 N.	+9,00 N.
f039-Grado di soddisfazione degli utenti nell'ambito alternanza scuola lavoro	f039-Grado di soddisfazione degli utenti nell'ambito alternanza scuola lavoro	>= 3,00 N.	4,00 N.	+1,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

Nel corso del 2019 sono state realizzate numerose iniziative volte all'incontro tra il mondo della scuola con quello dell'impresa, ottenendo ottimi risultati anche in termini di interesse delle due parti.

02.01 - Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)

Obiettivo operativo 02.01.01 - Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale

Unità organizzative coinvolte	Marketing del territorio, innovazione e qualità
Risultato misurato obiettivo	100%
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f043-Sostenere le risorse economiche previste per sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti (Fonte: Rendiconto Unioncamere)	f043-Sostenere le risorse economiche previste per sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti f	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %
f044-Grado di soddisfazione degli	f044-Grado di soddisfazione degli	>= 3,00 N.	4,30 N.	+1,30 N.

utenti dello sviluppo di attività per migliorare l'organizzazione della realizzazione di progetti finanziati	utenti dello sviluppo di attività per migliorare l'organizzazione della realizzazione di progetti finanziati			
f045-Realizzazione delle iniziative previste nei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale <i>(Fonte: Rendiconto Unioncamere)</i>	f045-Realizzazione delle iniziative previste nei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	>= 100,00 %	100,00 %	-

PRINCIPALI ATTIVITA'

E' stato attivato un bando dell'intero sistema camerale regionale, cofinanziato dalla Regione Emilia-Romagna e cogestito con l'Unione Regionale. Sono stati inoltre attivati due nuovi servizi:

1. on demand per le imprese operanti con l'estero di soluzione di problematiche specifiche;
2. il rilascio della certificazione di origine da remoto con stampa in azienda.

Obiettivo operativo		02.01.02 - Consolidare il ruolo della Camera di commercio nella preparazione delle imprese ai mercati internazionali			
Unità organizzative coinvolte	Marketing internazionale				
Risultato misurato obiettivo	100%				
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f046 n° eventi anche formativi volti a consolidare il ruolo della CCIAA nella preparazione delle imprese ai mercati internazionali	f046	>= 3,00 N.	6,00 N.	+3,00 N.	
f047 n. partecipanti a eventi volti alla preparazione delle imprese ai mercati internazionali	f047	>= 100,00 N.	300,00 N.	+200,00 N.	
f048- grado soddisfazione utenti partecipanti ai progetti di preparazione delle imprese ai mercati internazionali	f048- grado soddisfazione utenti partecipanti ai progetti di preparazione delle imprese ai mercati internazionali	>= 3,00 N.	4,60 N.	+1,60 N.	
ATTIVITA' PRINCIPALI					
E' stata infine, realizzata la richiestissima attività seminariale sui temi propri dell'esportazione.					

03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori					
Obiettivo operativo		03.01.01 - Potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure uniformi tra la Camera di commercio di Ferrara e di Ravenna			
Unità organizzative coinvolte	Ufficio Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione				
Risultato misurato obiettivo	100%				
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f049-n. crisi gestite relative a potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure	f049-n. crisi gestite relative a potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure	>= 35,00 N.	45,00 N.	+10,00 N.	
f050-numero procedure definite o in via di definizione in sede giudiziaria /	f050-numero procedure definite o in via di definizione in sede	>= 60,00 %	62,22 %	+2,22 %	

numero procedure gestite atte a potenziare le attività legate alla gestio	giudiziaria / numero procedure gestite atte a potenziare le attività legate alla gestio			
f051 Grado di soddisfazione degli utenti in merito all'organismo di gestione della crisi	f051	>= 4,00 N.	4,00 N.	-
PRINCIPALE ATTIVITA'				
Con la mediazione, le attività dell'Organismo di sovraindebitamente rientrano tra quelle più richieste, se si eccettua le attività istituzionali del Registro imprese.				

Obiettivo operativo		03.01.02 - Creare un percorso che consenta di gestire in maniera coordinata le mediazioni di Ferrara e di Ravenna attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori		
Unità organizzative coinvolte	Ufficio Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione			
Risultato misurato obiettivo	96,20%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f052-n. mediazioni di Ferrara e di Ravenna gestite attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori <i>Fonte: Infocamere)</i>	f052-n. mediazioni di Ferrara gestite attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori	>= 513,00 N.	553,00 N.	+40,00 N.
f053-n. mediazione di Ferrara e di Ravenna depositate <i>Fonte: Infocamere)</i>	f053-n. mediazione di Ferrara depositate	>= 512,00 N.	453,00 N.	-59,00 N.
f063-Grado di soddisfazione degli utenti in merito al servizio di mediazione	f063-Grado di soddisfazione degli utenti in merito al servizio di mediazione	>= 4,00 N.	4,00 N.	-
PRINCIPALE ATTIVITA'				
Il numero delle mediazioni gestite ha consolidato un trend in aumento, grazie anche all'alto grado di razionalizzazione del processo realizzato. E' stato avviato, inoltre, un percorso di integrazione delle procedure con Ravenna in caso di riavvio del processo di accorpamento.				

Obiettivo operativo		03.01.03 - Individuare le migliori procedure per il coordinamento delle attività di ispezione tra la Camera di Ferrara e quella di Ravenna al fine di identificare delle modalità comuni per la definizione degli interventi		
Unità organizzative coinvolte	Ufficio Vigilanza sul mercato			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f054-n. ispezioni svolte relative ad individuare le migliori procedure per il coordinamento delle stesse tra la Camera di Ferrara e la Camera di Ravenna <i>Fonte: Infocamere)</i>	f054-n. ispezioni svolte relative ad individuare le migliori procedure per il coordinamento delle stesse tra la Camera di Ferrara e la Camera di Ravenna	>= 128,00 N.	132,00 N.	+4,00 N.
f055-n.ispezione eseguite in modo congiunto con altri Enti atte ad	f055-n.ispezione eseguite in modo congiunto con altri Enti	>= 5,00 %	100,00 %	+95,00 %

identificare delle modalità comuni per la definizione degli interventi				
f056-n. ricorsi / opposizioni presentate	f056-n. ricorsi / opposizioni presentate	<= 5,00 %	0,00 %	

PRINCIPALI ATTIVITA'

E' proseguita l'attività di verifica e ispettiva, anche congiunta con le Forze dell'Ordine locali e la Guardia di Finanza. E' stato avviato, inoltre, un percorso di integrazione delle procedure con Ravenna in caso di riavvio del processo di accorpamento.

Obiettivo operativo		03.01.04 - Potenziamento delle attività legate alla verifica dei prodotti e della tutela dei consumatori, attuando i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER		
Unità organizzative coinvolte	Ufficio Vigilanza sul mercato			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f057-n. prodotti da verificare attuando i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER <i>Fonte: rendiconto Unioncamere)</i>	f057-n. prodotti da verificare attuando i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER	>= 100,00 %	100,00 %	-
f058- attuazione dei controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER entro la data prestabilita	f058- attuazione dei controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER entro la data prestabilita	Entro 31/12/2019	30/11/2019	-31,00 gg
f059 - Grado di utilizzo del budget in Convenzione per effettuare i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER	f059 - Grado di utilizzo del budget in Convenzione per effettuare i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER	>= 80,00 %	100,00 %	+20,00 %
PRINCIPALI ATTIVITA'				
E' stata realizzata senza alcuna problematica l'attività di controlli prodotti, nell'ambito delle attività svolte a tutela del consumatore.				

Obiettivo operativo		03.01.05 - Consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità, anche attraverso il rispetto dei tempi e dei modi di esercizio dell'attività di impresa, mediante l'emissione delle Ordinanze di cui ai verbali sanzionatori emessi nel 2015		
Unità organizzative coinvolte	Verifiche amministrative, Protesti, Marchi e Brevetti			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f060-n. ordinanze da emettere atte a consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità 100% dei verbali 2015	f060-n. ordinanze da emettere atte a consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità	>= 100,00 %	100,00 %	-
f061-n. ricorsi gestiti e conclusi positivamente per la Camera atti a consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela	f061-n. ricorsi gestiti e conclusi positivamente per la Camera atti a consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela	>= 100,00 %	100,00 %	-

f062-data entro la quale consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità	f062-data entro la quale consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità	Entro 31/12/2019	14/06/2019	-200,00 gg
--	--	---------------------	------------	------------

PRINCIPALI ATTIVITA'

L'ufficio ha effettuato un grosso recupero di emissioni di ordinanze, al fine di ridurre il lasso di tempo intercorrente dalla notifica della sanzione all'accertamento del mancato pagamento.

03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie

Obiettivo operativo 03.02.01 - Semplificazione, riduzione degli adempimenti e dei tempi per l'espletamento delle pratiche attraverso una miglior diffusione della consapevolezza nella gestione del fascicolo d'impresa

Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f064- Giorni di evasione delle pratiche del registro delle imprese <i>Fonte: Infocamere)</i>	f064- Giorni di evasione delle pratiche del registro delle imprese	<= 5,00 gg	4,20 gg	-0,80 gg
f065-n. riunioni con I Comuni per e-gov volte alla riduzione dei tempi e semplificazione delle pratiche	f065-n. riunioni con I Comuni per e-gov volte alla riduzione dei tempi e semplificazione delle pratiche	>= 2,00 N.	3,00 N.	+1,00 N.
f066-Grado di soddisfazione dei partecipanti per la riduzione degli adempimenti e dei tempi per l'espletamento delle pratiche	f066- Grado di soddisfazione dei partecipanti per la riduzione degli adempimenti e dei tempi per l'espletamento delle pratiche	>= 3,00 N.	3,50 N.	+0,50 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

Il 2019 è stato caratterizzato dal processo di revisione e razionalizzazione dei flussi di processo del registro imprese, anche attraverso una maggiore integrazione tra i vari interlocutori interni ed esterni. E' stato inoltre avviato un processo di comunicazione e di formazione attraverso le applicazioni google.

03.02.03 - Migliorare mediante l'individuazione di efficaci procedure le attività in materia di privacy

Unità organizzative coinvolte	Ufficio Controller e Comitato di direzione			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f070- grado di raggiungimento di aggiornamenti di REGI nei termini	f070- grado di raggiungimento di aggiornamenti di REGI nei termini	= 100,00 %	100,00 %	-
f071-numero di segnalazioni non positive pervenute riguardanti l'individuazione di efficaci procedure per il miglioramento di attività in materia di p	f071-numero di segnalazioni non positive pervenute riguardanti l'individuazione di efficaci procedure per il miglioramento di attività in materia di p	< 1,00 N.	0,00 N.	
f072-richieste di chiarimenti da parte di esterni riguardanti le nuove procedure volte al miglioramento di attività in materia di privacy	f072-richieste di chiarimenti da parte di esterni riguardanti le nuove procedure volte al miglioramento di attività in	<= 10,00 N.	0,00 N.	

materia di privacy

PRINCIPALI ATTIVITA'

L'obiettivo si è rivelato impegnativo, sia dal punto di vista normativo sia di redazione dei documenti obbligatori. E' stato coinvolto tutto il personale nel processo di formazione dei documenti, approvati dalla Giunta il 3 dicembre 2019.

Obiettivo operativo		03.02.04 - Favorire ridotti tempi di risposta nelle ricerche storiche sulle imprese mediante l'implementazione di un database			
Unità organizzative coinvolte	Protocollo e archivi				
Risultato misurato obiettivo	82,67%				
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Parzialmente raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f073-grado di digitalizzazione delle pratiche storiche per ridurne i tempi di risposta	f073-grado di digitalizzazione delle pratiche storiche per ridurne i tempi di risposta	>= 20,00 %	9,50 %	-10,50 %	
f074-messa a regime del database implementato per ridurre i tempi di risposta nelle ricerche storiche sulle imprese	f074-messa a regime del database implementato per ridurre i tempi di risposta nelle ricerche storiche sulle imprese	Entro 30/08/2019	31/07/2019	-30,00 gg	
f075-Grado di soddisfazione degli utenti per il nuovo database per digitalizzare le pratiche storiche e ridurne i tempi di risposta	f075-Grado di soddisfazione degli utenti per il nuovo database per digitalizzare le pratiche storiche e ridurne i tempi di risposta	>= 3,00 N.	3,00 N.	-	

PRINCIPALI ATTIVITA'

L'obiettivo si è rivelato impegnativo da raggiungere in considerazione dell'elevato numero delle pratiche da digitalizzare e della non prevista riduzione di personale nel servizio.

Obiettivo operativo		03.02.05 - Favorire l'uso delle nuove tecnologie nell'ambito della certificazione di origine delle merci			
Unità organizzative coinvolte	Marketing internazionale				
Risultato misurato obiettivo	86,80%				
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f076-n° utilizzatori delle nuove tecnologie per la certificazione dell'origine delle merci	f076-n° utilizzatori delle nuove tecnologie per la certificazione dell'origine delle merci	>= 15,00 N.	146,00 N.	+131,00 N.	
f077-grado di soddisfazione degli utenti delle nuove tecnologie di certificazione dell'origine dei prodotti	f077-grado di soddisfazione degli utenti delle nuove tecnologie di certificazione dell'origine dei prodotti	>= 3,00 N.	3,50 N.	+0,50 N.	
f214 Numero certificati di origine stampati direttamente in azienda	f214	>= 20,00 N.	12,00 N.	-8,00 N.	

PRINCIPALI ATTIVITA'

E' stata effettuata una selezione delle imprese interessate e coinvolte nel progetto pilota. L'utilizzo è a regime da gennaio 2020 e si è rivelato utilissimo in questo periodo di lockdown.

04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati

Obiettivo operativo	04.01.01 - Ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera (loghi, colori, nome, strategia comunicativa) al fine di riaffermare il ruolo della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna all'interno del tessuto imprenditoriale.			
Unità organizzative coinvolte	Ufficio relazioni con il pubblico, stampa e comunicazione			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f079-studio e definizione avvio atto alla ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera al fine di riaffermarne il ruolo all'interno del tessuto	f079-studio e definizione avvio atto alla ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera al fine di riaffermarne il ruolo all'interno del tessuto	Entro 31/12/2019	30/09/2019	-92,00 gg
f080-costi da accertare per la ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera	f080-costi da accertare per la ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera	<= 5.000,00 €	0,00 €	
f081-riunioni operative volte alla ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera	f081-riunioni operative volte alla ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera	<= 5,00 N.	1,00 N.	-4,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Si è proceduto con le attività propedeutiche per la ridefinizione degli elementi di immagine coordinata, con particolare riferimento al rifacimento del sito camerale, per utilizzo di tecnologie condivise con la camera di commercio di Ravenna in caso di riavvio del processo di accorpamento.				

Obiettivo operativo	04.01.02 - Migliorare la relazione con l'utente volta ad accrescere il grado di fidelizzazione attraverso risposte tempestive ed efficaci			
Unità organizzative coinvolte	Ufficio relazioni con il pubblico, stampa e comunicazione			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f082-realizzazione customer utenti esterni volta migliorare la relazione con l'utente	f082-realizzazione customer utenti esterni volta migliorare la relazione con l'utente	Entro 31/12/2019	31/12/2019	-
f083-n. questionari da aggiornare atti a migliorare la relazione con l'utente	f083-n. questionari da aggiornare atti a migliorare la relazione con l'utente	>= 5,00 N.	10,00 N.	+5,00 N.
f084-importo delle risorse esterne utilizzate per l'iniziativa volta a migliorare la relazione con l'utente	f084-costi dell'iniziativa volta a migliorare la relazione con l'utente	<= 1,00 N.	0,00 N.	
PRINCIPALI ATTIVITA'				
E' stata rivista l'intera attività dell'URP, al fine di rendere flessibile l'utilizzo del personale. E' stata creata anche una banca dati per risposte immediate, che si sono rese utili in questo periodo di lockdown.				

Obiettivo operativo	04.01.03 - Revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi ivi comprese razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti connessi			
Unità organizzative coinvolte	Ufficio Affari generali e segreteria organi			

Risultato misurato obiettivo	90%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f085-studio e definizione avvio della revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi	f085-studio e definizione avvio della revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi	Entro 31/10/2019	28/02/2019	-245,00 gg
f086-riunioni operative volte alla revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi	f086-riunioni operative volte alla revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi	<= 10,00 N.	10,00 N.	-
f087-approvazione delle procedure e degli adempimenti connessi alla revisione degli organi	f087-approvazione delle procedure e degli adempimenti connessi	Entro 31/12/2019		
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Si sono succeduti incontri, anche in web, e numerose telefonate volte a definire procedure ed allineare prassi, in caso di riavvio del processo di accorpamento. L'interazione con la Camera di Ravenna è stata costante.				

04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi				
Obiettivo operativo	04.02.01 - Adeguamento degli standard qualitativi della Camera di commercio di Ferrara relativo ad apparecchiature e locali in dotazione			
Unità organizzative coinvolte	Provveditorato e servizi informatici			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f088- studio e definizione avvio del rinnovo degli standard qualitativi della CCIAA relativo ad apparecchiature e locali	f088- studio e definizione avvio del rinnovo degli standard qualitativi della CCIAA relativo ad apparecchiature e locali	Entro 31/12/2019	30/09/2019	-92,00 gg
f089-riunioni operative al fine di aggiornare gli standard qualitativi della CCIAA relativo ad apparecchiature e locali	f089-riunioni operative al fine di aggiornare gli standard qualitativi della CCIAA relativo ad apparecchiature e locali	<= 10,00 N.	6,00 N.	-4,00 N.
f090-numero di interventi migliorativi al fine di rendere conformi gli standard qualitativi relativo ad apparecchiature e locali	f090-numero di interventi migliorativi al fine di rendere conformi gli standard qualitativi relativo ad apparecchiature e locali	>= 5,00 N.	6,00 N.	+1,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
A seguito dell'implementazione data all'ufficio AQI, sono state riviste le apparecchiature e la logistica del primo piano, definendo un layout operativo che ha consentito la realizzazione di due spazi per riunioni avanzati a livello tecnologico.				

Obiettivo operativo	04.02.02 - Riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione, per una fruizione anche da remoto			
Unità organizzative coinvolte	Provveditorato e servizi informatici			
Risultato misurato obiettivo	100%			

Valutazione complessiva dell'obiettivo		● ● ● Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f091-studio e definizione avvio della riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara	f091-studio e definizione avvio della riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara	Entro 31/12/2019	31/05/2019	-214,00 gg
f092-grado copertura aggiornamento tecnologico migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione	f092-grado copertura aggiornamento tecnologico migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione	>= 80,00 %	90,00 %	+10,00 %
f093-Grado di soddisfazione degli utenti interni riguardo la riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche	f093-Grado di soddisfazione degli utenti interni riguardo la riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche	>= 3,00 N.	3,00 N.	-

PRINCIPALI ATTIVITA'

E' stato rifatto completamente il cablaggio della sede di Borgoleoni e degli uffici di Cento. In particolare per quanto riguarda la sede di Borgoleoni la direzione lavori è stata tenuta quasi totalmente dal personale camerale dell'ufficio servizi informatici che ha collaborato strettamente con i tecnici di Infocamere.

Obiettivo operativo **04.02.04 - Presidio dei Processi dei Servizi camerali al fine di garantire efficienti servizi ed economicità di gestione**

Unità organizzative coinvolte Contabilità e bilancio e diritto annuale

Risultato misurato obiettivo 98,79%

Valutazione complessiva dell'obiettivo ● ● ● **Raggiunto**

Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f097-contenimento costi di funzionamento per il presidio dei processi dei servizi camerali	f097-contenimento costi di funzionamento per il presidio dei processi dei servizi camerali	<= 1.372.000,00 €	1.361.067,09 €	-10.932,91 €
f098-proventi escluso diritto annuale	f098-proventi escluso diritto annuale	= 33,00 %	31,79 %	-1,21 %
f099-grado di copertura del monitoraggio sulla base degli indicatori Pareto	f099-grado di copertura del monitoraggio sulla base degli indicatori Pareto	>= 50,00 %	100,00 %	+50,00 %

PRINCIPALI ATTIVITA'

Nell'ambito della redazione dei documenti contabili previsionali e consuntivo, oltre che periodicamente sono stati verificati gli indicatori di questa Camera ed i relativi risultati, anche a confronto con le camere della regione e con quelle dello stesso cluster dimensionale. I risultati sono soddisfacenti.

Obiettivo operativo **04.02.06 - Consolidare il processo di gestione dei flussi di cassa**

Unità organizzative coinvolte Contabilità e bilancio e diritto annuale

Risultato misurato obiettivo 98,30%

Valutazione complessiva dell'obiettivo ● ● ● **Raggiunto**

Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f103-report mensili dei flussi di cassa atti a consolidare il processo di gestione degli stessi	f103-report mensili dei flussi di cassa atti a consolidare il processo di gestione degli stessi	>= 11,00 N.	12,00 N.	+1,00 N.

f104 Tempi medi di pagamento dei fornitori nell'anno	f104	<= 30,00 gg	22,00 gg	-8,00 gg
f105-grado di riscossione d.a. 2019 relativo al consolidamento dei processi di gestione dei flussi di cassa	f105-grado di riscossione d.a. 2019 relativo al consolidamento dei processi di gestione dei flussi di cassa	>= 78,00 %	74,11 %	-3,89 %

PRINCIPALI ATTIVITA'

Sono stati elaborati mensilmente flussi di cassa atti a garantire da un lato il pagamento dei fornitori e dei beneficiari di contributi entro I 30 giorni e dall'altro a controllare la liquidità dell'ente.

04.02.07 - Attivazione delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato				
Obiettivo operativo				
Unità organizzative coinvolte	Personale e organizzazione			
Risultato misurato obiettivo	100%			
Valutazione complessiva dell'obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f106-studio e definizione avvio delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato.	f106-studio e definizione avvio delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato.	Entro 31/03/2019	31/03/2019	-
f107-n. tavoli tecnici e di delegazione relativi alle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo D	f107-n. tavoli tecnici e di delegazione relativi alle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo D	>= 6,00 N.	9,00 N.	+3,00 N.
f108-numero di controversie interne	f108-numero di controversie interne	< 1,00 N.	0,00 N.	

PRINCIPALI ATTIVITA'

Sono stati approvati tutti I documenti previsti senza registrare difficoltà di relazioni.

OBIETTIVI OPERATIVI 2020 - sintesi

Obiettivo	Indicatori valutati	Grado raggiungimento	Valutazione
01.01.02 - Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	3 di 3	Grado Calcolato 100%	 RAGGIUNTO
01.01.03 - Implementazione delle attività finalizzate ad un miglioramento della diffusione della sensibilità delle imprese verso INDUSTRY 4.0	3 di 3	Grado Calcolato 98,72%	 RAGGIUNTO

01.02.01 - Integrazione degli strumenti di analisi statistica adottati dalla Camera di commercio di Ferrara a favore del tessuto imprenditoriale locale	3 di 3	Grado Calcolato 95,97 %	 RAGGIUNTO
01.04.01 - Diffondere, anche attraverso il consolidamento delle attività finanziate, le opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
01.05.01 - Favorire la digitalizzazione delle imprese, anche attraverso l'incremento del rilascio di dispositivi digitali e altri servizi presso l'Ufficio di Comacchio	3 di 3	Grado Calcolato 89,82 %	 RAGGIUNTO
01.05.02 - Favorire la diffusione del nuovo servizio di assistenza qualificata alle imprese nella costituzione di nuove start up innovative	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
01.05.03 - Consolidare le procedure adottate dal Registro delle imprese attraverso l'avvio del percorso atto ad ottenere la certificazione di qualità	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
01.06.01 - Diffondere tra le imprese la conoscenza dell'opportunità offerta dai percorsi di alternanza scuola lavoro, per favorirne il collegamento con gli istituti scolastici della provincia.	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
02.01.01 - Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
02.01.02 - Consolidare il ruolo della Camera di commercio nella preparazione delle imprese ai mercati internazionali	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
03.01.01 - Potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure uniformi tra la Camera di commercio di Ferrara e di Ravenna	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO

03.01.02 - Creare un percorso che consenta di gestire in maniera coordinata le mediazioni di Ferrara e di Ravenna attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori	3 di 3	Grado Calcolato 96,20 %	 RAGGIUNTO
03.01.03 - Individuare le migliori procedure per il coordinamento delle attività di ispezione tra la Camera di Ferrara e quella di Ravenna al fine di identificare delle modalità comuni per la definizione degli interventi	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
03.01.04 - Potenziamento delle attività legate alla verifica dei prodotti e della tutela dei consumatori, attuando i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
03.01.05 - Consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità, anche attraverso il rispetto dei tempi e dei modi di esercizio dell'attività di impresa, mediante l'emissione delle Ordinanze di cui ai verbali sanzionatori emessi nel 2015	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
03.02.01 - Semplificazione, riduzione degli adempimenti e dei tempi per l'espletamento delle pratiche attraverso una miglior diffusione della consapevolezza nella gestione del fascicolo d'impresa	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
03.02.03 - Migliorare mediante l'individuazione di efficaci procedure le attività in materia di privacy	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
03.02.04 - Favorire ridotti tempi di risposta nelle ricerche storiche sulle imprese mediante l'implementazione di un database	3 di 3	Grado Calcolato 82,67 %	 PARZIALMENTE RAGGIUNTO
03.02.05 - Favorire l'uso delle nuove tecnologie nell'ambito della certificazione di origine delle merci	3 di 3	Grado Calcolato 86,80 %	 RAGGIUNTO
04.01.02 - Migliorare la relazione con l'utente volta ad accrescere il grado di fidelizzazione attraverso risposte tempestive ed efficaci	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO

04.01.03 - Revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi ivi comprese razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti connessi	2 di 3	Grado Calcolato 90,00 %	 RAGGIUNTO
04.02.01 - Adeguamento degli standard qualitativi della Camera di commercio di Ferrara relativo ad apparecchiature e locali in dotazione	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
04.02.02 - Riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione, per una fruizione anche da remoto	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO
04.02.04 - Presidio dei Processi dei Servizi camerali al fine di garantire efficienti servizi ed economicità di gestione	3 di 3	Grado Calcolato 98,79 %	 RAGGIUNTO
04.02.06 - Consolidare il processo di gestione dei flussi di cassa	3 di 3	Grado Calcolato 98,30 %	 RAGGIUNTO
04.02.07 - Attivazione delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	 RAGGIUNTO

3.3 Valutazione complessiva della performance organizzativa

Con riferimento a quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di questa Camera di commercio, approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 30 del 26 marzo 2019, "la performance organizzativa è intesa come risultato ottenuto nella gestione degli obiettivi strategici ed operativi assegnati alle aree dirigenziali".

Modalità di calcolo di ogni elemento misurato:

- **obiettivi operativi** : media ponderata degli indicatori;
- **obiettivi strategici** :
 - 50% media ponderata degli indicatori assegnati;
 - 50% media aritmetica dei risultati degli indicatori degli obiettivi operativi assegnati
- **Performance di Area** : media aritmetica degli obiettivi strategici assegnati e relativi operativi ponderati con percentuali di peso differenti;
- **Performance di Ente** : media aritmetica delle Aree.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, previo confronto con

gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio Controllo di gestione), si concretizza:

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'Ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono;
- b) nella valutazione della performance delle unità organizzative (aree dirigenziali) da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità.

La misurazione relativa all'anno 2019 è stata effettuata nel mese di aprile 2020.

Di seguito i cruscotti con la misurazione della **performance complessiva di Ente**:

Ente		98,42 %	RAGGIUNTO
10,00 %	1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	99,71 %	RAGGIUNTO
20,00 %	1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	97,09 %	RAGGIUNTO
55,00 %	Rafforzare lo stato di salute del sistema	99,30 %	RAGGIUNTO
15,00 %	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	96,12 %	RAGGIUNTO

Cruscotto **performance di ciascuna Area**:

Area 2 - Area Promozione, Informazione Economica, Risorse e Patrimonio	97,21 %	RAGGIUNTO
Area 3 - Anagrafe delle Imprese e Regolazione del Mercato	98,00 %	RAGGIUNTO
Area1 - Segretario Generale	98,45 %	RAGGIUNTO

Cruscotto **performance Area 1 Segretario Generale**

Affari generali e segreteria organi	87,50 %	PARZIALMENTE
Controller e Comitato di direzione	99,54 %	RAGGIUNTO
Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione	97,24 %	RAGGIUNTO
Statistica, prezzi e informazione economica	97,98 %	RAGGIUNTO
Vigilanza sul mercato	100,00 %	RAGGIUNTO

Cruscotto performance Area 2 assegnata al Segretario Generale

	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa	96,70 %	 RAGGIUNTO
50,00 %	Marketing del territorio, innovazione e qualità	100,00 %	 RAGGIUNTO
50,00 %	Marketing internazionale	93,40 %	 RAGGIUNTO
	Servizio Risorse e Patrimonio	99,27 %	 RAGGIUNTO
33,00 %	Contabilità e bilancio e diritto annuale	98,55 %	 RAGGIUNTO
33,00 %	Personale e organizzazione	100,00 %	 RAGGIUNTO
34,00 %	Provveditorato e servizi informatici	99,27 %	 RAGGIUNTO
	Servizio Sistema qualità e comunicazione	95,67 %	 RAGGIUNTO
50,00 %	Protocollo e archivi	91,34 %	 RAGGIUNTO
50,00 %	Ufficio relazioni con il pubblico, stampa e comunicazione	100,00 %	 RAGGIUNTO

Cruscotto performance Area 3 assegnata al Dirigente

	Servizio Registro Imprese	96,00 %	 RAGGIUNTO
25,00 %	Attività regolamentate	100,00 %	 RAGGIUNTO
25,00 %	Registro delle Imprese	97,94 %	 RAGGIUNTO
25,00 %	Registro Imprese (sede decentrata di Cento)	94,55 %	 RAGGIUNTO
25,00 %	Servizi Innovativi	91,50 %	 RAGGIUNTO
	Servizio Tutela del mercato e della fede pubblica	100,00 %	 RAGGIUNTO
50,00 %	Verifiche amministrative, Protesti, Marchi e Brevetti	100,00 %	 RAGGIUNTO
50,00 %	Visure e ricerche	100,00 %	 RAGGIUNTO

Per una completa valutazione, si riportano di seguito i risultati ottenuti nell'indagine di customer satisfaction 2019 e alcuni output di processi a rilevanza esterna.

risultato COMPLESSIVO fra il 2017/2019

	2017	2018	2019
OTTIMO	66,30%	68,46	66,56%
BUONO	26,49%	26,12	25,70%
SUFFICIENTE	3,39%	2,24	4,45%
NON SUFFICIENTE	0,43%	0,11	0,26%
NON HO USUFRUITO DI SERVIZI CCIAA	3,39%	3,07%	3,02%

Risultati ottimo fra il 2017/2019 dei singoli servizi

	2017	2018	2019
Concorsi a premio	85,64%	80,10%	80,52%
Servizi Innovativi	92,01%	76,76%	33,33%
Sede Cento	68,49%	86,61%	88,57%
URP	66,67%	80,78%	66,48%
Visure e ricerche	81,67%	68,85%	66,95%
DIRITTO ANNUALE	54,74%	51,08%	45,63%
Marchi e brevetti	83,26%	83,38%	78,41%
Protesti	69,84%	83,83%	84,21%
Eestero	38,95%	63,10%	54,55%
Imprenditorialità Femminile	46,67%	60,00%	85,00%
Metrico	46,34%	69,34%	77,78%
Promozione	53,11%	40,80%	50,00%
Registro imprese	49,10%	56,16%	53,33%
Statistica e Prezzi	79,10%	64,35%	69,62%
Ufficio di Comacchio	79,05%	84,69%	57,14%
P.I.D.	Non rilevato	Non rilevato	68,18%

ALCUNI OUTPUT DI PROCESSO

Ufficio	Attività e Servizi principali		
Gestione bandi per contributi alle imprese:		Fase	Tempi medi
Marketing del territorio, innovazione e qualità	Bando multidisciplinare misure 1-4 n. 64 ammissioni <i>(di cui: 14 domande con due misure e 6 con 3)</i> n. 82 liquidazioni <i>(di cui: 25 rendicontazioni con 2 misure e 8 con 3)</i>	1) ammissione: 2) liquidazione:	40 gg 40 gg
	Bando multidisciplinare misura 5 n. 8 ammissioni n. 23 liquidazioni	1) ammissione: 2) liquidazione:	40 gg 40 gg
	Bando a sostegno dell'occupazione delle imprese localizzate nel Comune di Codigoro n. 11 ammissioni n. 2 liquidazioni	1) ammissione: 2) liquidazione:	60 gg 30 gg
	Contributi per eventi ed iniziative promozionali organizzate da terzi n. 10 ammissioni n. 2 liquidazioni	1) ammissione: 2) liquidazione:	Entro 31 marzo di ogni anno 30 gg
	Contributi per programmi integrati presentati dalle Associazioni di categoria - progetti 2018 n. 6 ammissioni n. 7 liquidazioni	1) ammissione: 2) liquidazione:	30 - 60 gg 30 - 60 gg
	Contributi per programmi integrati presentati dalle Associazioni di categoria - progetti 2019 n. 9 ammissioni n. 4 non ammissioni	1) ammissione: 2) liquidazione:	30 - 60 gg 30 - 60 gg
	Bando Voucher Digitali I4.0 – 2018 n. 10 ammissioni n. 3 non ammissioni n. 31 liquidazioni n. 12 revoche	1) ammissione: 2) liquidazione: 3) revoche:	30 -40 gg 15 -30 gg 15 -30 gg
	Bando Voucher Digitali I4.0 – 2019 n. 31 ammissioni n. 6 non ammissioni n. 3 liquidazioni n. 3 revoche	1) ammissione: 2) liquidazione:	15-30 gg 15-30 gg
	Bando Alternanza Scuola Lavoro 2019 n. 58 ammissioni e liquidazioni n. 2 non ammissioni	ammissione e liquidazione:	30 – 40 gg
	Marketing	F.I.M. - seminari tematici	12

Ufficio	Attività e Servizi principali		
internazionale	rilascio documenti per estero	2.828	in tempo reale a richiesta utente
	visti	1.452	
	legalizzazioni	442	
	Carnet ATA	18	1) ammissione: gg. 20
Arbitrato e conciliazione	mediazioni gestite mediazioni iscritte	553 453	1) avvio mediazione: gg 3 2) avvio del procedimento: gg 28 3) conclusione della mediazione gg 61
	arbitrati	0	tempo conclusione dell'arbitrati medi gg 252
	Gestione crisi da sovraindebitamento depositate nel 2019	28	Nei tempi previsti dalla norma e/o indicati ove presenti
	Gestione crisi da sovraindebitamento gestite	45	

Registro delle imprese e attività regolate	lavorazione pratiche di iscrizione, trasformazione, cessazione e altre tipologie di variazioni comunicate	16.709	Media 4 gg
	deposito bilanci	4.315	
	sanzioni amministrative	480	nei termini di legge
	Verbali per sanzioni amministrative	840	nei termini di legge
Servizi innovativi	rilascio dispositivi di firma (CNS)	2.144	nei termini richiesti
	rilascio tessere di riconoscimento mediatori e agenti	24	
	rilascio carte tachigrafiche	701	
Vigilanza del mercato	verifiche metriche	10	nei termini di legge
	ispezioni metriche	578	nei termini di legge
	strumenti verificati	2.147	nei termini di legge
	ispezione verifiche per controllo prodotti	19	nei termini di legge
	Concorsi a premio	61	
brevetti, marchi e protesti	pubblicazione protesti	32	8gg
	rilascio visure	314	in tempo reale
	istanze cancellazione protesti	87	7gg
	pratiche marchi e brevetti	261	nei termini richiesti
	Ordinanze	203	nei termini richiesti

3.4 Bilancio di genere

Presso la Camera di commercio è costituito il Comitato per la promozione dell'imprenditorialità femminile della provincia di Ferrara, nominato dalla Giunta camerale, i cui compiti sono così riassunti:

- proporre suggerimenti nell'ambito della programmazione delle attività camerali, che riguardino lo sviluppo e la qualificazione della presenza delle donne nel mondo dell'imprenditoria;
- partecipare alle attività delle Camere, proponendo tematiche di genere in relazione allo sviluppo dell'imprenditoria locale;
- promuovere indagini conoscitive sulla realtà imprenditoriale locale, anche con studi di settore, per individuare le opportunità di accesso e di promozione delle donne nel mondo del lavoro e dell'imprenditoria in particolare;
- promuovere iniziative per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile, anche tramite specifiche attività di informazione, formazione imprenditoriale e professionale e servizi di assistenza manageriale mirata;
- attivare iniziative volte a facilitare l'accesso al credito, promuovendo anche la stipula delle convenzioni previste nell'ambito del Progetto per l'accesso delle imprenditrici alle fonti di finanziamento;
- curare la divulgazione nel territorio delle iniziative e delle attività di ricerca e studio sullo sviluppo locale promosse dalle Camere di Commercio;
- proporre iniziative per attivare un sistema di collaborazioni sinergiche con gli enti pubblici e privati che sul territorio svolgono attività di promozione e sostegno all'imprenditoria femminile in generale.

Nel corso del 2019, la Camera di commercio ha continuato con le attività promosse dal Comitato dell'Imprenditoria Femminile, approvando uno specifico piano di attività messe in campo nel corso dell'anno. Già a novembre 2019 la Giunta camerale ha approvato il piano di azioni da svolgere nel corso del 2020, completo di un budget di euro 35.000,00 da realizzare da parte del Comitato con il supporto tecnico del Segretario generale e dell'ufficio Marketing del territorio.

Si è inoltre provveduto con l'integrazione delle risorse sulla Misura 5 – avvio nuove imprese del Bando Multidisciplinare, a seguito della quale sono state finanziate ulteriori 2 start up femminili che si aggiungono alle 7 del 2018. Altre 10 imprese femminili sono state finanziate, nel 2019, con le Misure 1-4 del Bando Multidisciplinare. Si tratta prioritariamente di investimenti per l'ampliamento dell'attività o per l'approccio a nuovi mercati esteri.

Sul totale delle domande complessivamente finanziate con il Bando Multidisciplinare il 30% sono imprese femminili.

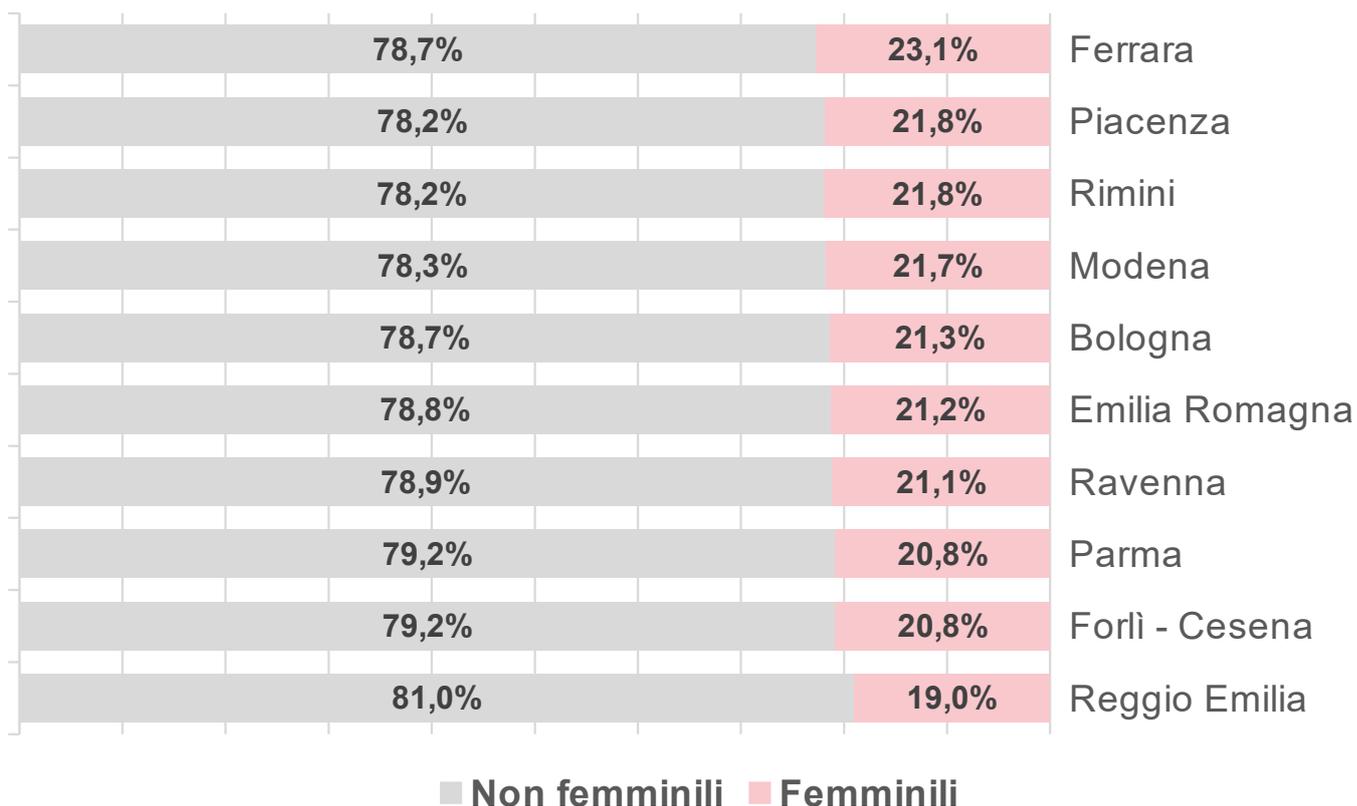
Su altri 3 bandi del 2019 (Alternanza Scuola Lavoro, Voucher Digitali I4.0 e Sostegno all'occupazione nel territorio comunale di Codigoro) sono stati finanziati 20 progetti candidati da imprese femminili, per un importo complessivo di euro 59.800,00 pari al 19% dei contributi complessivamente concessi.

Nel 2019 allo Sportello Nuove imprese della Camera di Commercio di Ferrara, che offre un primo orientamento agli aspiranti imprenditori, soprattutto donne e giovani, si sono rivolte 43 donne su 70 utenti, pari a circa 61,5% del totale.

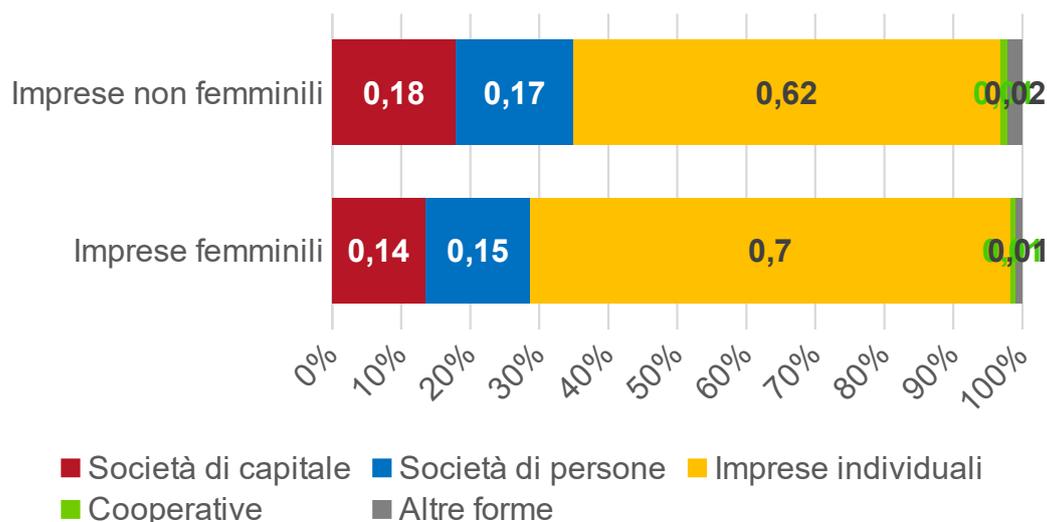
Si riportano di seguito alcuni grafici di contesto, che rappresentano la situazione dell'imprenditoria femminile nel territorio ferrarese.

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	17.881	21,3%	21,1%	80,2%	+0,3%	-0,5%
FERRARA	7.205	23,1%	8,5%	83,6%	-1,2%	-1,8%
FORLÌ-CESENA	7.607	20,8%	9,0%	82,9%	-0,3%	-1,3%
MODENA	14.007	21,7%	16,5%	80,6%	-0,4%	-0,7%
PARMA	8.458	20,8%	10,0%	82,9%	0,0%	-0,5%
PIACENZA	5.658	21,8%	6,7%	86,0%	-1,5%	-1,0%
RAVENNA	7.246	21,1%	8,6%	84,2%	-0,7%	-1,4%
REGGIO EMILIA	9.170	19,0%	10,8%	82,8%	-0,3%	-1,0%
RIMINI	7.450	21,8%	8,8%	81,0%	-0,6%	-0,5%
Emilia-Romagna	84.682	21,2%	100,0%	82,2%	-0,4%	-0,9%

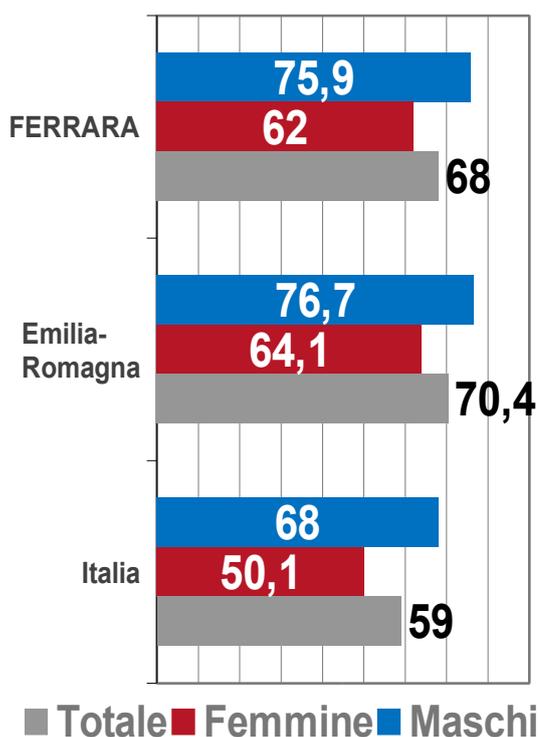
Rapporto tra imprese attive femminili e non femminili



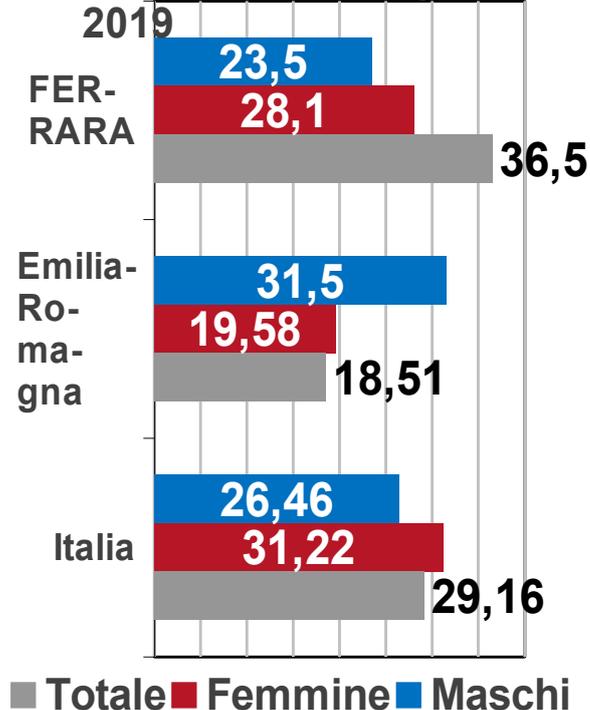
Struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese - FORMA GIURIDICA IMPRESE ATTIVE



Tasso di occupazione - 2019



Tasso di disoccupazione - 2019



Dai grafici si rileva come la componente imprenditoriale femminile rappresenta per il tessuto economico ferrarese un valore aggiunto consolidato ormai negli anni.

La Camera di commercio di Ferrara ha da sempre dedicato alla differenza di genere particolare attenzione, sia con riguardo alla imprenditoria femminile e giovanile, sia nella gestione della vita organizzativa all'interno dell'Ente.

4. Rendicontazione degli obiettivi individuali

Si riportano ora di seguito gli obiettivi individuali assegnati nel 2019 al Segretario Generale, al dirigente e alle posizioni organizzative.

1 – SEGRETARIO GENERALE

SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTE AREA 1 E 2 - GIANNATTASIO MAURO				
Obiettivo INDIVIDUALE		01.01.01 - Sviluppo e adozione di una strategia che consenta di penetrare il tessuto imprenditoriale al fine di diffondere una diffusa cultura digitale, basata su una fruizione sempre più veloce degli strumenti digitali resi disponibili dal sistema camerale - PESO 30%		
Risultato misurato dell'obiettivo		97,63%		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F001-N. strumenti digitali rilasciati alle imprese	F001-N. strumenti digitali rilasciati alle imprese	>= 3.065,00 N.	2.845,00 N.	-220,00 N.
F004 Percentuale del budget preventivo utilizzato al fine di Sostenere le risorse economiche previste progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	F004 Percentuale del budget preventivo utilizzato al fine di Sostenere le risorse economiche previste progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %
F005 Grado di soddisfazione del servizio PID	F005 Grado di soddisfazione del servizio PID	>= 3,00 N.	4,30 N.	+1,30 N.

Obiettivo INDIVIDUALE		01.03.01 - Consolidare le attività di relazione con gli interlocutori istituzionali volti a co-finanziare interventi a sostegno dell'economia locale - PESO 25%		
Risultato misurato dell'obiettivo		100%		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f017 Numero soggetti finanziatori relativamente al bando multidisciplinare	F017 Numero soggetti finanziatori relativamente al bando multidisciplinare	>= 3,00 N.	17,00 N.	+14,00 N.
f018-Numero iniziative finanziate relative al bando multidisciplinare	f018-Numero iniziative finanziate relative al bando multidisciplinare	>= 2,00 N.	124,00 N.	+122,00 N.
F019 - Numero incontri, conferenze, riunioni effettuate in merito al finanziamento dei bandi finalizzati allo sviluppo dell'economia locale	F019 - Numero incontri, conferenze, riunioni effettuate in merito al finanziamento dei bandi finalizzati allo sviluppo dell'economia locale	>= 2,00 N.	3,00 N.	+1,00 N.

Obiettivo INDIVIDUALE		01.03.02 - Individuare opportuni strumenti e/o procedure finalizzate ad attrarre soggetti istituzionali e non per la realizzazione di iniziative in grado di accrescere la competitività territoriale - PESO 25%		
Risultato misurato dell'obiettivo		100%		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target

f020-n° iniziative realizzate in grado di accrescere la competitività del territorio	f020-n° iniziative realizzate in grado di accrescere la competitività del territorio	>= 2,00 N.	6,00 N.	+4,00 N.
f021-Grado di utilizzo del budget destinato complessivamente agli interventi economici	f021-Grado di utilizzo del budget destinato complessivamente agli interventi economici	>= 85,00 %	87,32 %	+2,32 %
F019 - Numero incontri, conferenze, riunioni effettuate in merito al finanziamento dei bandi finalizzati allo sviluppo dell'economia locale	F019 - Numero incontri, conferenze, riunioni effettuate in merito al finanziamento dei bandi finalizzati allo sviluppo dell'economia locale	>= 2,00 N.	3,00 N.	+1,00 N.

Obiettivo INDIVIDUALE 01.04.02 - Favorire l'interlocuzione positiva tra le istituzioni locali in materia di turismo per migliorare la competitività turistica del territorio - PESO 13%

Risultato misurato dell'obiettivo		100%		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f025-n. incontri / riunioni per il turismo	f025-n. incontri / riunioni per il turismo	>= 2,00 N.	3,00 N.	+1,00 N.
f026-n.iniziativae realizzate nell'ambito del progetto del turismo finanziato con il 20%	f026-n.iniziativae realizzate nell'ambito del progetto del turismo finanziato con il 20%	>= 4,00 N.	9,00 N.	+5,00 N.
f027-grado di utilizzo del budget destinato al progetto del turismo finanziato con il 20%	f027-grado di utilizzo del budget destinato al progetto del turismo finanziato con il 20%	>= 95,00 %	100,00 %	+5,00 %

Obiettivo INDIVIDUALE 04.03.01 - Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti - PESO 6%

Risultato misurato dell'obiettivo		100%		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 4,00 N.	10,00 N.	+6,00 N.
f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 50,00 %	50,00 %	-
f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	Entro 31/12/2019	31/12/2019	-

Obiettivo trasversale: In attesa del riavvio dell'accorpamento, si è continuato con interrelazioni periodiche tra le segreterie generali , sia per la parte strettamente strategica sia quella amministrativa. Tra l'altro nel mese di aprile 2020 è stata sottoscritta una convenzione per l'incarico al dott. Giannattasio a svolgere temporaneamente le funzioni di Segretario generale di Ravenna.

Obiettivo INDIVIDUALE		04.03.02 - Revisione organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento - PESO 1%			
Risultato misurato dell'obiettivo		100%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f115-studio e confronto della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento.	f115-studio e confronto della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento.	Entro 31/03/2019	28/02/2019	-31,00 gg	
f117-attivazione della revisione organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento	f117-attivazione della revisione organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento	Entro 31/12/2019	30/10/2019	-62,00 gg	
f096-grado di conflittualità interno	f096-grado di conflittualità interno	zero	zero	-	

L'organizzazione della struttura ha subito due significative revisioni nel corso del 2019, una a febbraio e una a luglio. Non si sono registrate criticità nella fase progettuale e realizzativa.

2 – DIRIGENTE

DIRIGENTE AREA 3 – PIRAZZINI MAURIZIO		Obiettivo INDIVIDUALE			
Risultato misurato dell'obiettivo		87,11%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
F200 - Analisi e studio del percorso che conduca all'adozione di strumenti di firma che eliminino la prassi della	F200 - Analisi e studio del percorso che conduca all'adozione di strumenti di firma che eliminino la prassi della "procura speciale"	Entro 31/07/2019	19/12/2019	+141,00 gg	
F201 - Numero attività propedeutiche legate al percorso che conduca all'adozione di strumenti di firma che eliminino la prassi della	F201 - Numero attività propedeutiche legate al percorso che conduca all'adozione di strumenti di firma che eliminino la prassi della "procura speciale"	>= 2,00 N.	3,00 N.	+1,00 N.	
F202 -Grado di soddisfazione degli utenti legato al percorso che conduca all'adozione di strumenti di firma che eliminino la prassi della "procura speciale"	F202 -Grado di soddisfazione degli utenti legato al percorso che conduca all'adozione di strumenti di firma che eliminino la prassi della "procura speciale"	>= 4,00 N.	4,22 N.	+0,22 N.	

Obiettivo INDIVIDUALE		01.05.05 - Migliorare il grado di diffusione e di conoscenza dei servizi digitali rilasciati dalla Camera di commercio sull'intero territorio provinciale anche tramite partnership con gli operatori economici interessati - -PESO 23%			
Risultato misurato dell'obiettivo		97,56%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
F001-N. strumenti digitali rilasciati alle imprese	F001-N. strumenti digitali rilasciati alle imprese	>= 3.065,00 N.	2.845,00 N.	-220,00 N.	
F201 - Numero attività propedeutiche legate al percorso che conduca	F201 - Numero attività propedeutiche legate al percorso	>= 2,00 N.	3,00 N.	+1,00 N.	

all'adozione di strumenti di firma che eliminino la prassi della	che conduca all'adozione di strumenti di firma che eliminino la prassi della "procura speciale			
f203 - Numero iniziative organizzate finalizzate alla diffusione degli strumenti di firma	f203 - Numero iniziative organizzate finalizzate alla diffusione degli strumenti di firma	>= 2,00 N.	2,00 N.	-

Obiettivo INDIVIDUALE 01.05.06 - Razionalizzazione delle procedure adottate per l'attività sanzionatoria del registro delle imprese e Rea, anche sotto i profili di prevenzione della corruzione - PESO 23%

Risultato misurato dell'obiettivo 93,82%

Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f204 - Numero attività propedeutiche e direttive in merito alle attività sanzionatorie e di prevenzione della corruzione	f204 - Numero attività propedeutiche e direttive in merito alle attività sanzionatorie e di prevenzione della corruzione	>= 2,00 N.	2,00 N.	-
f205 - Revisione delle procedure in merito alle attività sanzionatorie e di prevenzione della corruzione	f205 - Revisione delle procedure in merito alle attività sanzionatorie e di prevenzione della corruzione	>= 1,00 N.	2,00 N.	+1,00 N.
f206 - Tempi di adozione delle nuove procedure in merito all'attività sanzionatoria e di contrasto alla corruzione	f206 - Tempi di adozione delle nuove procedure in merito all'attività sanzionatoria e di contrasto alla corruzione	Entro 31/12/2019	22/01/2020	+22,00 gg

Obiettivo INDIVIDUALE 03.01.09 - Attivare procedure di razionalizzazione delle attività del servizio "TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA" - PESO 11%

Risultato misurato dell'obiettivo 100%

Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f211 - Numero attività/direttive attivate propedeutiche alla razionalizzazione delle attività del servizio	f211 - Numero attività/direttive attivate propedeutiche alla razionalizzazione delle attività del servizio "TUTELA DEL MERCATO"	>= 2,00 N.	4,00 N.	+2,00 N.
f212 - Percentuale di procedure revisionate in merito alla razionalizzazione delle attività del servizio	f212 - Percentuale di procedure revisionate in merito alla razionalizzazione delle attività del servizio "TUTELA DEL MERCATO"	>= 100,00 %	100,00 %	-
f213 - Data entro la quale adottare le nuove procedure di razionalizzazione dell'attività di	f213 - Data entro la quale adottare le nuove procedure di razionalizzazione dell'attività di "TUTELA DEL MERCATO"	Entro 31/12/2019	30/06/2019	-184,00 gg

Obiettivo INDIVIDUALE 04.03.01 - Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti - PESO 6%

Risultato misurato dell'obiettivo 100%

Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al
------------	-----------	-------------	-----------------	-------------------------

				target
f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 4,00 N.	10,00 N.	+6,00 N.
f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 50,00 %	50,00 %	-
f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	Entro 31/12/2019	31/12/2019	-

Obiettivo trasversale: In attesa del riavvio dell'accorpamento si è continuato nel confronto periodico delle procedure adottate, con particolare riguardo alle attività del Registro Imprese e AQI. Tale confronto è stato agevolato dalle riunioni periodiche del network regionale del Registro Imprese, di cui Pirazzini è coordinatore.

3- POSIZIONI ORGANIZZATIVE

POSIZIONE ORGANIZZATIVA SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE – MIGLIARI ANDREA				
Obiettivo INDIVIDUALE	01.06.02 - Migliorare l'interazione tra il mondo scolastico e quello imprenditoriale, anche attraverso l'organizzazione di percorsi formativi comuni e/o la partecipazione ad eventi - PESO 41%			
Risultato misurato dell'obiettivo	100%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f040-n° eventi e riunioni per migliorare le interazioni tra mondo scolastico e imprenditoriale	f040-n° eventi e riunioni per migliorare le interazioni tra mondo scolastico e imprenditoriale	>= 2,00 N.	4,00 N.	+2,00 N.
f041-n. imprese e associazioni coinvolte nei progetti formativi	f041-n. imprese e associazioni coinvolte nei progetti formativi	>= 10,00 N.	61,00 N.	+51,00 N.
f042-Grado di soddisfazione degli utenti riguardante l'organizzazione di progetti e incontri formativi	f042-Grado di soddisfazione degli utenti riguardante l'organizzazione di progetti e incontri formativi	>= 3,00 N.	4,20 N.	+1,20 N.

POSIZIONE ORGANIZZATIVA SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE – MIGLIARI ANDREA				
Obiettivo INDIVIDUALE	01.02.02 - Favorire l'individuazione di strumenti e/o mezzi in grado di far emergere i bisogni e le esigenze del tessuto economico imprenditoriale del territorio - PESO 33%			
Risultato misurato dell'obiettivo	100%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f013-n. eventi anche di E-gov indirizzati al tessuto imprenditoriale per diffondere cultura digitale	f013-n. eventi anche di E-gov indirizzati al tessuto imprenditoriale per diffondere cultura digitale	>= 3,00 N.	6,00 N.	+3,00 N.
f014-news letter con presente questionari indirizzati al tessuto imprenditoriale per diffondere cultura digitale	f014-news letter con presente questionari indirizzati al tessuto imprenditoriale per diffondere cultura digitale	>= 1,00 N.	12,00 N.	+11,00 N.
f015-Grado di soddisfazione degli utenti indirizzati al tessuto imprenditoriale per diffondere cultura digitale	f015-Grado di soddisfazione degli utenti indirizzati al tessuto imprenditoriale per diffondere cultura digitale	>= 3,00 N.	4,30 N.	+1,30 N.

Obiettivo INDIVIDUALE		04.02.08 - Razionalizzazione delle procedure di integrazione del nuovo massimario relativo alla documentazione camerale - PESO 8%			
Risultato misurato dell'obiettivo		100%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f109-Creazione di un documento "smart" da consegnare a tutti gli uffici Camerali in merito alla gestione della privacy	f109-Creazione di un documento "smart" da consegnare a tutti gli uffici Camerali	Entro 31/10/2019	31/10/2019		-
f110-Numero seminari interni per illustrare le nuove disposizioni relative alla razionalizzazione delle procedure di integrazione del nuovo massimario	f110-Numero seminari interni per illustrare le nuove disposizioni relative alla razionalizzazione delle procedure di integrazione del nuovo massimario	>= 2,00 N.	2,00 N.		-
f111-Grado di riduzione della documentazione memorizzata in area a seguito di raggiungimento della data di termine	f111-Grado di riduzione della documentazione memorizzata in area a seguito di raggiungimento della data di termine	>= 1,00 %	30,00 %	+29,00 %	

Obiettivo INDIVIDUALE		04.03.01 - Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti - PESO 18%			
Risultato misurato dell'obiettivo		100%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 4,00 N.	10,00 N.	+6,00 N.	
f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 50,00 %	50,00 %		-
f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	Entro 31/12/2019	31/12/2019		-
Obiettivo trasversale: In attesa del riavvio dell'accorpamento si è proceduto : 1) a definire il lay out del nuovo sito, entrambe le CCIAA con Infocamere; 2) allineamento sulle procedure di iniziative Responsabilità sociale di impresa; 3) procedure di protocollazione e di gestione Pec					

POSIZIONE ORGANIZZATIVA RISORSE E PATRIMONIO E CONTROLLER – SANDRI CRISTINA					
Obiettivo INDIVIDUALE		03.02.02 - Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione – PESO 60%			
Risultato misurato dell'obiettivo		100%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f067-pubblicazione nei termini per	f067-pubblicazione nei termini per		100,00 %		-

consolidare le procedure volte ad adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza	consolidare le procedure volte ad adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza	>= 100,00 %		
f068-n. di segnalazioni non positive pervenute durante il consolidamento delle procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di tras	f068-n. di segnalazioni non positive pervenute durante il consolidamento delle procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di tras	< 1,00 N.	0,00 N.	-
f069- Richieste di accesso / numero di accessi al sito	f069- Richieste di accesso / numero di accessi al sito	<= 5,00 %	4,00 %	-1,00 %

Obiettivo INDIVIDUALE		04.02.03 - Definizione di un nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance D.lgs. 165/2001 e s.m.i. – PESO 12%			
Risultato misurato dell'obiettivo		100%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f094-n. riunioni con responsabili per la definizione di un nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance D.lgs. 165/2001 e s.m.i.	f094-n. riunioni con responsabili per la definizione di un nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance D.lgs. 165/2001 e s.m.i.	<= 4,00 N.	1,00 N.	-3,00 N.	
f095-Studio, definizione e approvazione Organi per il nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance	f095-Studio, definizione e approvazione Organi per il nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance	Entro 31/03/2019	31/03/2019	-	
f096-grado di conflittualità interno a causa del nuovo sistema di misurazione e di valutazione della Performance	f096-grado di conflittualità interno a causa del nuovo sistema di misurazione e di valutazione della Performance	< 1,00 N.	0,00 N.	-	

Obiettivo INDIVIDUALE		04.02.05 - Consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione del Piano della performance con il piano anticorruzione PESO 9%			
Risultato misurato dell'obiettivo		100%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target	
f100 riunioni gruppo audit per consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione dei piani della performance e anticorruzione	f100 riunioni gruppo audit per consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione dei piani della performance e anticorruzione	>= 2,00 N.	4,00 N.	+2,00 N.	
f101 Numero di corsi interni di formazione per consolidare e accrescere le	f101 Numero di corsi interni di formazione per consolidare e	>= 2,00 N.	4,00 N.	+2,00 N.	

capacità del personale camerale	accrescere le capacità del personale camerale			
f102 grado di rotazione dei fornitori della Camera di commercio secondo quanto previsto dai piani della performance e piani anticorruzione	f102 grado di rotazione dei fornitori della Camera di commercio secondo quanto previsto dai piani della performance e piani anticorruzione	>= 85,00 %	100,00 %	+15,00 %

Obiettivo INDIVIDUALE				
04.03.01 - Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti - PESO 19%				
Risultato misurato dell'obiettivo				
100%				
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 4,00 N.	10,00 N.	+6,00 N.
f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 50,00 %	50,00 %	-
f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	Entro 31/12/2019	31/12/2019	-
Obiettivo trasversale: In attesa del riavvio dell'accorpamento si è proceduto : 1) effettuare gara per istituto cassiere; 2) predisposizione documentazione per OIV; 3) adeguamento gestione programmi Infocamere, con particolare riferimento alla gestione economica del personale, al filesystem degli archivi informatici; 4) decorrenza contratti ed inserimento clausole di salvaguardia; 5) definizione procedure e relativo utilizzo programmi di contabilità, gestione analitica e fiscale; 6) allineamento emissione ruoli d.a. 7) cablaggio rete informatica ; 8) nomina stesso DPO privacy.				

POSIZIONE ORGANIZZATIVA REGOLAZIONE DEL MERCATO, ARBITRATO E CONCILIAZIONE – TARABBIA LAURA				
Obiettivo INDIVIDUALE				
03.01.06 - Definire le azioni dirette a salvaguardare i valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso un nuovo servizio qualificato e procedure semplificate di allerta e di composizione assistita della crisi (articolo 4 legge 19 ottobre 2017, n. 155 - PESO 32%				
Risultato misurato dell'obiettivo				
90%				
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
F399 numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito alla gestione delle procedure di allerta e composizione	F399 numero di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito alla gestione delle procedure	>= 6,00 N.	6,00 N.	-

assistita della crisi (Tribunale, agenzia Entrate, enti previdenziali, agenti riscossione delle imposte, associazioni di categoriaetc)	di allerta e composizione assistita della crisi (Tribunale, agenzia Entrate, enti previdenziali, agenti riscossione delle imposte, associazioni di categoriaetc)			
f051 Grado di soddisfazione degli utenti in merito all'organismo di gestione della crisi	f051 Grado di soddisfazione degli utenti in merito all'organismo di gestione della crisi	>= 4,00 N.	4,00 N.	-
f208 - creazione e coordinamento di gruppi di lavoro con le associazioni di categoria per la condivisione delle modalità di gestione delle procedure d	f208 - creazione e coordinamento di gruppi di lavoro con le associazioni di categoria per la condivisione delle modalità di gestione delle procedure d	>= 3,00 N. (*)		

(*) L'obiettivo è stato realizzato al 90% tenuto conto del rinvio dell'entrata in vigore, ma si è colta l'occasione per approfondire le tematiche anche mediante corsi di formazione.

Obiettivo INDIVIDUALE		03.01.07 - Individuare migliorie dirette a semplificare agli utenti (imprese, professionisti, consumatori) il ricorso alle procedure di mediazione - PESO 22%		
Risultato misurato dell'obiettivo		100%		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f063-Grado di soddisfazione degli utenti in merito al servizio di mediazione	f063-Grado di soddisfazione degli utenti in merito al servizio di mediazione	>= 4,00 N.	4,00 N.	-
f209 - n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse	f209 - n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse	>= 3,00 N.	4,00 N.	+1,00 N.
f210 n. incontri con mediatori/utenti per definire le migliorie da apportare alle procedure di mediazione	F210 n. incontri con mediatori/utenti per definire le migliorie da apportare alle procedure di mediazione	>= 4,00 N.	4,00 N.	-

Obiettivo INDIVIDUALE		03.01.08 - Migliorare le azioni dirette ad orientare imprese, professionisti, consumatori e loro consulenti sulla possibilità e modalità di ricorso alle procedure di composizione assistita della crisi da sovraindebitamento - PESO 22%		
Risultato misurato dell'obiettivo		100%		
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f063-Grado di soddisfazione degli utenti in merito al servizio di mediazione	f063-Grado di soddisfazione degli utenti in merito al servizio di mediazione	>= 4,00 N.	4,00 N.	-
f209 - n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate	f209 - n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate	>= 3,00 N.	4,00 N.	+1,00 N.

dall'Organismo di mediazione od emerse	dall'Organismo di mediazione od emerse			
f210 n. incontri con mediatori/utenti per definire le migliorie da apportare alle procedure di mediazione	f210n. incontri con mediatori/utenti per definire le migliorie da apportare alle procedure di mediazione	>= 4,00 N.	4,00 N.	

Obiettivo INDIVIDUALE 04.03.01 - Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti - PESO 24%

Risultato misurato dell'obiettivo	100%			
Indicatore	Algoritmo	Target 2019	Consuntivo 2019	Scostamento rispetto al target
f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f112-n. riunioni in funzione della revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 4,00 N.	10,00 N.	+6,00 N.
f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	f113-revisione procedure adottate dalle due Camere di commercio	>= 50,00 %	50%	
f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	f114-data entro la quale completare la revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio	Entro 31/12/2019	31/12/2019	

Obiettivo trasversale: In attesa del riavvio dell'accorpamento si è proceduto a confrontare le procedure adottate per la gestione del servizio di conciliazione e di gestione dell'Organismo di Sovraindebitamento. Sono state fatte valutazioni in ordine all'utilizzo della convenzione per la Camera arbitrale internazionale, mentre è stata rinviata la valutazione per quanto riguarda l'arbitrato domestico.

Performance Individuale ottenuta	SEGRETA GENERALE	DIRIGENT	SANDRI	MIGLIAR	TARABBI
	numero obiettivi	5	4	4	3
Performance individuale	99,53%	94,62%	100,00%	100,00%	96,67%

5. Il processo di misurazione e valutazione

Rispetto a quanto previsto dal SMVP, la Camera di commercio di Ferrara ha rispettato le fasi e le tempistiche previste per il processo di misurazione e valutazione della performance.

Alcuni obiettivi riguardanti il tema di avvio dell'accorpamento, sono stati mantenuti cercando di realizzare tutte le attività possibile anche per accelerare il processo in caso di riavvio.

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. , 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. 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
Aggiornamento del Piano della Performance	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O., 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. , Ufficio Programmazione e controllo di gestione, Ragioneria, Provveditorato Giunta camerale	Rilevazione delle risultanze gestionali al 31/12/2019 (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo entro il 30/06/2020)	Entro ottobre 2019
Rendicontazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. 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 2020
Valutazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O, Giunta camerale	Analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro 31 maggio
Aggiornamento al SMV	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. Giunta camerale	Delibera di Giunta dopo valutazione OIV	Entro 30 giugno

