Allegato alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale

Relazione sulla Performance Anno 2020

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

PREMESSA....16
1 – PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI....17
2 – ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE....22
3 – RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA....31
3.0 Albero della performance....31
3.1 Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali....37
3.2 Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali....54
3.3 Valutazione complessiva della performance organizzativa....83
3.4 Bilancio di genere....85
4 - RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI....85
5 - IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE....94
ALLEGATO 1 - VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE....

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

L'anno 2020 è stato caratterizzato da due eventi straordinari che hanno influenzato a vario titolo la vita e le attività dell'Ente. Da un lato la decadenza a settembre degli Organi che ha impattato, principalmente, sul flusso di programmazione delle strategie previsionali per l'anno 2021, e dall'altro l'emergenza sanitaria determinata dall'epidemia da Covid-19 che ha imposto dal mese di marzo 2020 una riprogrammazione e riorganizzazione delle attività e dei servizi. La Governance dell'Ente si è trovata quindi a dover effettuare scelte innovative atte a garantire qualità e quantità nell'erogazione dei servizi, assicurando, contestualmente, sicurezza e prevenzione di contagio per il personale e per l'utenza. Grazie ad una solida infrastruttura tecnologica, a servizi erogabili quasi nella totalità da remoto, a personale formato sotto il profilo informatico, questa Camera di commercio è riuscita:

- perseguire gli obiettivi che il Consiglio, nell'ambito della Relazione previsionale e programmatica 2020 aveva individuato e che la Giunta aveva poi ripreso in sede di approvazione del Piano della Performance per l'anno 2020;
- ad erogare i propri servizi senza soluzione di continuità durante tutto il 2020,

In considerazione dell'aggravamento della crisi economica, la Camera di commercio di Ferrara ha cercato, ove possibile, di ampliare il proprio raggio di intervento a sostegno delle imprese, di migliorare ed ampliare i servizi erogati, mantenendo sempre una interlocuzione attenta e puntuale con tutte le istituzioni ed i corpi intermedi del territorio, in quanto determinante per individuare interventi comuni, senza disperdere risorse ed energie: *"In un Sistema ciascun elemento trae forza dal tutto e il tutto da ogni singolo elemento. Il risultato è la sintesi di due valori: l'opportunità di interpretare esigenze e vocazioni settoriali, da un lato; la capacità di avere una visione e una rappresentatività territoriale, dall'altro."*

In questi anni di crisi, aggravata dalla pandemia, la presenza "locale" della Camera di commercio ha spesso contribuito ad evitare azioni sporadiche, iniziative lodevoli ma isolate o, peggio, progetti "mordi e fuggi", che non lasciano benefici ai territori ed alle imprese che in essi producono e danno lavoro.

Nel 2020 la Camera di commercio ha consolidato quel percorso che, nel rispetto delle diverse identità, ha potenziato le attività e gli indirizzi comuni dedicati a rispondere alle esigenze delle imprese attraverso iniziative concrete orientate allo sviluppo, alla competitività e, al contempo, al rispetto delle regole.

Ciò nella consapevolezza che la provincia di Ferrara, pur vivendo difficoltà profonde, non è destinata a un declino inesorabile e irreversibile. Anzi, in questo contesto, il suo "ecosistema produttivo" sta cambiando pelle, modificando la propria specializzazione internazionale e adattandola alle richieste dei mercati. Il sistema economico ferrarese è in grado di competere grazie alla sua grande vocazione alla qualità, che merita di essere accompagnata da politiche che facciano perno sulla valorizzazione dell'impresa e del lavoro.

Il bilanciamento tra locale e globale, che è stato perseguito nella scelta delle attività, si è affiancato, ancor di più, alla ricerca di un altro importante equilibrio: quello tra le azioni di ampio respiro, guidate dagli obiettivi strategici pluriennali, e l'operatività quotidiana delle imprese, che costituisce un aspetto prioritario per l'azione dell'Ente. Equilibrio garantito dalla collaborazione con il mondo associativo, con cui negli anni si è consolidato un prezioso rapporto di reciproco scambio e dialogo e le cui suggestioni sono raccolte in questo programma annuale. Tale collaborazione, nel 2020, si è ulteriormente rafforzata nella fase di attuazione delle iniziative, con l'obiettivo di conseguire una crescente sinergia tra tutti gli attori coinvolti.

La Camera di commercio, dunque, ha proseguito nell'attuazione delle linee strategiche definite in sede di programmazione pluriennale, prestando altresì particolare attenzione alle principali evidenze derivanti dall'analisi dei piani di intervento elaborati sia a livello nazionale che europeo. In particolare, progetti ed attività hanno attualizzato le linee di policy vigenti calandole nello specifico contesto della crisi pandemica, in modo da declinare l'azione della Camera di commercio indirizzandola il più possibile ai bisogni e alle priorità delle imprese in questa delicata fase di transizione, ottimizzando le risorse e gli strumenti disponibili in una logica di integrazione e di complementarietà con i progetti e gli indirizzi dei programmi nazionali e comunitari, in sinergia con gli altri organismi di governo del territorio.

La ricerca di una sempre maggiore integrazione delle diverse linee progettuali ha costituito, anche per il 2020, un obiettivo essenziale per Incrementare l'efficacia delle politiche camerali a sostegno dello sviluppo economico:

- creando "economie di scala" tra i diversi stanziamenti;
- moltiplicando i benefici sul territorio attraverso l'attuazione di progetti ideati e realizzati in maniera sinergica;

- favorendo la fidelizzazione delle imprese nei confronti delle progettualità camerali;
- proponendo agli operatori economici del territorio soluzioni coordinate e percorsi integrati;
- valorizzando gli elementi di coerenza e di continuità di obiettivi e finalità;
- rafforzando la logica della sussidiarietà.

In questo senso, si è reso ancor più necessario, per la Camera di commercio, intraprendere un percorso di pianificazione che unisse razionalità e strategia nei processi di elaborazione delle politiche – prima di tutto - di cambiamento organizzativo. La finalità del percorso (analisi delle condizioni di contesto e dei fabbisogni dell'Ente, messa a punto, sperimentazione, applicazione diffusa, verifica e riorientamento degli strumenti) ha attivato un processo di miglioramento continuo delle condizioni organizzative e gestionali della Camera di commercio, quali la politica delle risorse umane, le nuove tecnologie, la comunicazione, la valutazione e il controllo interno, la partnership-pubblico privato, la gestione associata delle funzioni, tutti elementi che hanno, peraltro, rappresentato un fattore decisivo di facilitazione dell'innovazione.

A fronte di ciò e grazie a quelli che sono stati i contributi, in particolare, delle associazioni di categoria, si è dato vita ad un lavoro sinergico per costruire l'idea di Camera del futuro: una Camera al servizio dell'economia reale, fatta di persone, di investimenti veri, di occupazione, di sviluppo, la Camera di chi legge il contesto per cogliere le sfide, i nuovi spazi di geografia economica, i nuovi lavori.

Lo sviluppo di qualsiasi azienda, oggi, è condizionato da continui e profondi cambiamenti che aumentano notevolmente il rischio d'impresa. Perciò, diventano vitali la capacità di previsione e di reazione ai mutamenti ambientali, per essere costantemente in grado di far fronte alle situazioni, limitando i rischi. In tale contesto, soprattutto guardando al medio e lungo termine, non è più sufficiente perseguire prioritariamente obiettivi di profitto, ma diventa indispensabile perseguire sistematicamente la massimizzazione del valore aziendale.

Questa è stata una delle chiavi di lettura della Camera di commercio, chiamata a contribuire alla generazione di imprese "nuove", oltre che di nuove imprese. Il patrimonio di conoscenza, di "sistema a rete" e di sinergie con le categorie economiche acquisito in tutti questi anni pone, infatti, la Camera di commercio nella condizione di essere interlocutore privilegiato per tutte quelle imprese alla ricerca di "quote di opportunità", di un ventaglio di opzioni da utilizzare nel momento opportuno.

Progetti ed attività del 2020

Digitale, nascita e sviluppo di nuove imprese, anche attraverso l'assistenza per la costituzione (art. 24 D.Lgs. 82/2005 e art. 25 D.L. 179/2012), orientamento e supporto all'incontro fra domanda e offerta di lavoro, valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale, assistenza alle piccole e medie imprese per la partecipazione alle gare pubbliche, reti e filiere, trasmissione di impresa, lotta alla burocrazia e all'illegalità, sostegno all'occupazione, conciliazione e gestione preventiva delle crisi di impresa, messa a reddito delle innovazioni brevettate e sostegno alle imprese femminili e giovanili, assistenza nelle procedure amministrative del registro delle imprese: queste le priorità perseguite, nel 2020, dalla Camera di commercio per fronteggiare i gravi effetti generati dalle restrizioni per il Covid-19.

In questi mesi di pandemia, la Camera di commercio ha investito quasi 2 milioni di euro per mettere in atto azioni tempestive su cinque ambiti di intervento:

- sostegno dei costi eccezionali sopportati dalle imprese per la ripartenza, ivi compreso di quelli per informazione e formazione sulla sicurezza dei luoghi di lavoro;
- sostegno delle spese per tecnologie e strumentazioni digitali e analisi dello stato di digitalizzazione;
- assistenza sulle tematiche dell'export, anche attraveso progetti di temporary export manager;
- sostegno alle imprese e alle manifestazioni turistiche, a seguito della grave crisi del settore e della necessità di rivedere le procedure organizzative per garantire lo svolgimento degli eventi programmati;
- assistenza e sostegno del credito per venire incontro al grave deficit di liquidità delle aziende, anche attraverso la costituzione di un fondo regionale a cui hanno attinto i Coffidi.

E' un impegno che è stato riconosciuto dalle imprese ferraresi: nel periodo del lockdown, 1 azienda su 5 ha utilizzato i servizi camerali, non solo servizi ordinari ma anche incentivi e contribuiti. Della distanza la Camera ha fatto un'occasione di presenza e di prossimità agli imprenditori.

Utilizzate, inoltre, specifiche risorse per la promozione della sostenibilità, la vigilanza sui mercati e sui prodotti a tutela dei consumatori, la commercializzazione del "prodotto turistico" ferrarese e l'installazione di impianti di

videosorveglianza e di allarme. Poste, infine, le basi per recepire, quando sarà operativa, la riforma delle crisi di impresa, che prevede compiti importanti proprio per le Camere di commercio. Attraverso l'Organismo di Composizione delle Crisi d'Impresa (OCRI), l'Ente riceverà le segnalazioni da parte dell'imprenditore assistendolo, in collaborazione con le associazioni di categoria, nella composizione assistita della crisi prima che questa diventi irreversibile.

Determinante poi la presenza della Camera di commercio in infrastrutture cruciali per lo sviluppo del territorio provinciale (circa 2 milioni di euro, il valore del patrimonio netto delle partecipazioni detenute dall'Ente di Largo Castello) tra cui spiccano l'Aeroporto Marconi di Bologna (da considerare sempre più infrastruttura per la crescita anche del sistema economico locale) e Sapir, la principale azienda terminalista italiana.

Metodologie e strumenti per la valorizzazione delle linee di indirizzo strategico

Tutto ciò ha richiesto un profondo lavoro, non solo in termini di ridefinizione delle logiche operative e di riorganizzazione della struttura, ma anche di adeguamento delle competenze e delle professionalità presenti all'interno della Camera di commercio. Le componenti strumentali necessarie alla piena efficienza ed efficacia organizzativa sono state individuate, in particolare, nel rinnovamento del sistema di monitoraggio interno ed esterno dei risultati, nell'implementazione delle dotazioni digitali, nello sviluppo delle risorse umane e del sistema di comunicazione. Ciò è stato attuato attraverso l'adozione di un set di KPI, la predisposizione di un piano di formazione continua del personale, la completa digitalizzazione dei processi e la strutturazione di un'offerta di informazione profilata sui bisogni dell'utente.

Questo ha richiesto di rafforzare le capacità di analisi della situazione interna (con particolare riguardo alla esplicitazione dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione), di cogliere i bisogni, di definire gli obiettivi, di utilizzare al meglio le risorse disponibili e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, infine di valutare i risultati. La miglior risposta a tali esigenze è stata rappresentata certamente dalla filosofia "lean": fare bene con molto meno: meno sforzo, meno spazio, meno risorse.

Leggere i processi e le procedure dal punto di vista dell'utente è stato uno dei passi della Camera per migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi, per ridurre il gap tra obiettivo e performance reale non dedicando tempi e risorse (umane e materiali) ad attività che non forniscono alcun valore aggiunto in termini di attese e bisogni da soddisfare. Se è importante capire il valore – dal punto di vista dell'utente – generato dalle attività della Camera di commercio, è altrettanto fondamentale aggredire le cause di inefficienza (sprechi, rigidità, variabilità del servizio, ecc.) che si annidano nei processi e nelle procedure e che costituiscono un freno alla competitività della macchina amministrativa.

Non ha significato necessariamente "tagliare", ma liberare tempo e risorse (disservizi ed errori; sovradimensionamento rispetto alle richieste; lavori in attesa, non ancora realizzati; utilizzo non ottimale delle potenzialità delle persone, carente o eccessivo coinvolgimento dell'utente, costituzione di un team di dipendenti "multitask" in grado di coprire "al volo" carenze di organico) da investire in nuovi progetti e iniziative prioritarie per la comunità di imprese.

Svincolarsi dall'approccio squisitamente normativo, legato all'esecuzione del compito ed abbracciare una mentalità aperta al miglioramento senza "limiti" ha richiesto, però, l'attivazione di un terzo pilastro parimenti importante: il coinvolgimento e la partecipazione del personale, dal dirigente, ai funzionari e ad ogni singolo addetto. Saper fare bene le cose: questo è possibile, infatti, solo partendo dalla capacità di gestire le persone, valorizzando il loro contributo alla soluzione dei problemi. Il principio del Lean way è che le idee di 10 persone sono migliori di quelle di una persona sola": tutti quelli che conoscono realmente il processo e i suoi problemi, quindi, hanno avuto modo di elaborare soluzioni, che sono risultate tanto più efficaci quanto più costante e convinto è stato il loro coinvolgimento.

Una volta identificato il valore per l'utente, lo step organizzativo successivo è stato l'individuazione dei flussi di valore per ogni prodotto o servizio, il che ha permesso, anche alla luce della normativa inerente il lavoro agile, di:

- riorganizzare l'insieme dei processi efficienti;
- migliorare quelli imprescindibili che presentavano qualche svantaggio;
- eliminare del tutto quelli inadatti che intralciavano l'attività "produttiva" e andavano a pesare direttamente sulla soddisfazione dell'utente.

Ecco, allora, che i compiti sono stati implementati all'interno di un flusso continuo di produzione e focalizzati sul

prodotto o servizio e non sulla Camera e le sue regole.

Uno sguardo al futuro: il Piano Integrato del Cambiamento

L'idea che la riflessione sull'andamento delle politiche sia utile in particolare se finalizzata alla riprogettazione degli interventi, è connaturata a tutti i modelli di valutazione e controllo orientati all'apprendimento organizzativo e istituzionale.

In questa direzione, l'esercizio messo a punto nel 2020 ha avuto proprio il compito di sollecitare la dirigenza camerale ad affrontare un percorso in grado di unire l'aspetto della riflessione con quello della elaborazione ed attuazione di interventi di cambiamento, resisi necessari anche dalla ormai consolidata carenza di personale. In questo senso, l'esigenza non è tanto di operare sperimentazioni fini a sè stesse, quanto di introdurre modificazioni durature, destinate a persistere nel tempo.

La sollecitazione che ci deriva dal 2020 è, in sostanza, quella di mantenere una costante attenzione sulle relazioni tra il problema da affrontare e le possibili soluzioni, in modo tale da poter chiarire con sempre maggiore precisione e tempestività gli obiettivi di un intervento (e cioè quale problema intende affrontare) e i risultati attesi (e cioè in che misura il problema ci si aspetta sia migliorato, con quali costi e in che tempi).

Il 2020 è stato un anno impegnativo che ha imposto improvvisi cambiamenti organizzativi e gestionali, che questa Camera di commercio è riuscita a risolvere grazie all'impegno continuativo svolto negli anni nell'ambito dello sviluppo delle competenze del proprio personale, uscendone rafforzata e ancor più percepita dalle imprese e dalle istituzioni del territorio, anche per l'efficacia e la tempestività delle proprie azioni a favore del tessuto economico locale.

Il cruscotto conferma il buon esito delle attività svolte del 2020, che nonostante le difficoltà hanno mantenuto alti standard, raggiungendo una **performance complessiva di Ente pari al 95,84 %.**

Ente		95,84 %	RAGGIUNTO
15,00 %	1 Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	95,52 %	RAGGIUNTO
15,00 %	2.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (a)	100,00 %	RAGGIUNTO
15,00 %	2.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (b)	95,70 %	RAGGIUNTO
55,00 %	3 Rafforzare lo stato di salute del sistema	94,82 %	RAGGIUNTO

Di seguito le performance complessive conseguita da ciascuna delle 3 aree dirigenziali:

Area 1 - Segretario Generale	98,01 %	RAGGIUNTO
Area 2 - Area Promozione, Informazione Economica, Risorse e Patrimonio	96,22 %	RAGGIUNTO
Area 3 - Anagrafe delle Imprese e Regolazione del Mercato	91,87 %	RAGGIUNTO

INDICATORI PIU' SIGNIFICATIVI	
a) eventi in webinar sul tema digitalizzazione, economia circolare, internazionalizzazione, autoimprenditorialità nell'ambito formazione-lavoro	n. 43
b) partecipanti	n. 1.013
Rilascio dispositivi digitali	n. 3.905
a) Imprese coinvolte per Assessment sul grado di digitalizzazione	n. 36
b) check up	n.25
c) soluzioni di filiera	n.10
Utilizzatori nuove tecnologie certificati di origine	n. 146
Mediazioni gestite	n. 521
Imprese iscritte nel registro alternanza	n. 522
attivazione co-finanziamenti per bandi gestiti dalla Camera di commercio	€ 252.848
numero Comuni aderenti	n. 14 su 21
Start up innovative iscritte art. 25	n. 17

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.

LA RIFORMA CAMERALE: CONFERME E NOVITA'

Per mantenere un ruolo da protagonista nel panorama istituzionale e rispondere alle esigenze del sistema delle imprese, le Camere di commercio italiane hanno intrapreso un percorso di profondo cambiamento in direzione della sussidiarietà orizzontale e di una sempre più forte capacità di rinnovamento su identità/ruolo, identificazione/visibilità, appartenenza/consapevolezza.

Una prima considerazione generale è che non esiste un unico modello di cambiamento, e che le azioni più opportune possono variare caso per caso, spaziando da radicali revisioni degli assetti istituzionali, a cambiamenti incrementali nei processi e nei meccanismi operativi. Mentre i programmi di azione non si possono determinare in modo univoco, la direzione del cambiamento sembra essere chiaramente identificabile: una amministrazione pubblica che faccia meglio e costi meno, ma soprattutto che sia capace di rispondere ai bisogni di realtà sociali in continuo mutamento, che tendono a farsi più complesse e frammentate.

La Camera di commercio di Ferrara dovrà abbracciare il cambiamento per raggiungere, nei prossimi anni, nuovi traguardi, sempre a fianco delle imprese. Di fronte alle sfide e alle opportunità poste dalla globalizzazione, dalle nuove tecnologie, dai cambiamenti demografici, dalla crescita delle aspettative delle imprese, la Camera di commercio non potrà, dunque, "limitarsi ad aspettare ordini dall'alto", ma dovrà essere attrezzata e pronta ad attivarsi in modo autonomo per fornire risposte efficaci e tempestive.

La legge n. 124/2015 recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, ha avviato un processo di riforma delle Camere di commercio che prevede, tra i criteri direttivi, la riduzione delle Camere di commercio esistenti da 105 a non più di 60 e la possibilità di non procedere all'accorpamento qualora una Camera di commercio avesse una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese.

Il 17 gennaio 2017 i Consigli camerali di Ferrara e Ravenna hanno indicato ad Unioncamere, in ragione degli esiti del voto palese, di proporre al Ministro dello Sviluppo economico l'accorpamento delle 2 Camere di commercio. Il Ministro dello Sviluppo economico, preso atto della proposta di Unioncamere, ha, in data 8 agosto 2017, portato le Camere di commercio dalle originarie 105 a 60, salvaguardando la presenza di almeno una Camera di commercio in ciascuna Regione.

La Corte Costituzionale, su richiesta delle Regioni Puglia, Toscana, Liguria e Lombardia, ha dichiarato illegittimo, con sentenza n. 261/2017, la legge di riforma del sistema camerale in quanto adottato senza previa Intesa in sede di Conferenza Stato -Regioni. Il 16 febbraio 2018, il Ministro dello Sviluppo economico ha conseguentemente adottato un nuovo decreto, con il quale le Camere di commercio Emiliano-Romagnole sono state portate da 9 a 5, confermando l'unione già avvenuta fra Forlì-Cesena e Rimini, mantenendo le circoscrizioni territoriali di Bologna e di Modena e disponendo l'accorpamento per Parma, Piacenza, Reggio Emilia, con sede legale a Parma, e per Ravenna e Ferrara, con sede legale a Ravenna.

Suddetto decreto ha aperto la strada a nuovi ed ulteriori contenziosi ed alla Ordinanza del TAR Lazio (Sezione Terza Ter) del 15 marzo 2019, che ha dichiarato rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'articolo 10 della legge n. 124/2015 e dell'articolo 3 del decreto legislativo n. 219/2016, nella parte in cui prevede il parere anziché l'intesa, disponendo l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale e sospendendo il giudizio in corso, nonché, di fatto, dei processi di accorpamento.

La Corte Costituzionale, nella camera di consiglio del 23 giugno 2020, ha dichiarato non fondate le questioni di illegittimità costituzionale sollevate dal Tribunale amministrativo regionale del Lazio sulla legge delega e sul decreto legislativo di riordino delle Camere di commercio, ritenendo che non vi sia stata una violazione del principio di leale collaborazione tra lo Stato e le Regioni per le plurime interlocuzioni che il Governo ha avuto con le autonomie regionali.

Il decreto legge n. 104/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 126/2020, all'articolo 61:

- comma 1, ha previsto che, al fine di semplificare ed accelerare il processo di riorganizzazione delle Camere di commercio, tutti i procedimenti di accorpamento delle Camere di commercio disciplinati dal decreto legislativo n. 219 2016, pendenti alla data di entrata in vigore del decreto, si concludessero con l'insediamento degli organi della nuova Camera di commercio entro e non oltre il termine di sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del decreto;
- comma 2, ha previsto che:
    - ad esclusione del Collegio dei Revisori dei conti, gli Organi delle Camere di commercio in corso di accorpamento scaduti alla data di entrata in vigore del decreto decadessero dal trentesimo giorno successivo alla predetta data;
    - il Ministro dello Sviluppo economico, sentita la regione interessata, nominasse un commissario straordinario.

Con decreto del 17 dicembre 2020, il Ministro dello Sviluppo economico ha nominato il commissario straordinario della Camera di commercio di Ferrara.

E' opportuno aggiungere che l'emergenza sanitaria ancora in corso ha determinato altre priorità per le istituzioni, tanto che ad oggi il processo di accorpamento non risulta ancora ripreso, anche se si ritiene possibile possa riavvarsi nel corso del 2021.

ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento. Prima di elencare tali provvedimenti, è opportuno ricordare che nel corso del 2020 a causa e per effetto dell'emergenza sanitaria da Covid-19 è avvenuta una vera e propria rivoluzione organizzativa "forzata" nelle P.A., con l'attivazione, dall'oggi al domani, del lavoro agile per una altissima percentuale di dipendenti pubblici.

Al riguardo si segnala, l'articolo 263 del DL 34/2020 convertito in L. 77/2020, che ha, tra l'altro, introdotto il P.O.L.A. nella Pubblica amministrazione e disposto, per il periodo di emergenza, il lavoro agile in deroga all'art. 87 del DL 18/2020 convertito in L. 27/2020. Per l'attivazione di tali misure si sono susseguiti dal mese di gennaio 2020 molteplici DPCM e DM della Funzione Pubblica applicativi di tali disposizioni, da ultimo l'articolo 19 D.L. 183/2020 (Milleproroghe) di proroga delle disposizioni di deroga al 31 marzo 2021 e DM Funzione Pubblica 19.10.2020 e 23.12.2020.

Si passa ora a segnalare le principali disposizioni normative che hanno inciso sulle attività e sulla organizzazione del sistema camerale:

- DL 90/2014 convertito nella L.114/94 è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.
- D.lgs 219/2016 è il decreto che ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.
- DM 7 marzo 2019 con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

Altre disposizioni normative intervenute in questi anni ad impatto organizzativo e funzionale, anche in termini di definizione del ciclo della performance, riguardano:

- D.LGS. 74/2017 è il decreto che introduce modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 in materia di misurazione e valutazione della performance del personale delle amministrazioni pubbliche.

Questa Camera di commercio con deliberazioni della Giunta camerale n. 30 del 26 marzo 2019 e n. 38 del 16 giugno 2020 ha, rispettivamente, approvato e aggiornato il proprio Sistema di misurazione e di valutazione della performance, validati entrambi, come prescritto, dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ed in linea con le disposizioni di cui sopra.

- D.LGS. 75/2017 è il decreto introduce modifiche al decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 in materia di norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Il Covid si fa sentire e come sull'economia ferrarese, con oltre il 70% delle imprese coinvolte nella fermata produttiva totale o parziale.

Il 2020, l'anno che non assomiglia a nessun altro momento storico che possiamo ricordare, ha prodotto drammatici risultati causati dalla pandemia, che però rappresenta un fattore esogeno al modello economico che si è interrotto, è andato in dolorosa pausa. La ripartenza non sarà automatica, nulla è "come prima", vanno create condizioni urgenti ed adeguate, ciò significa innanzitutto gestire l'emergenza, contenendo gli effetti nel breve periodo e allo stesso tempo prepararsi alla ripartenza, rivedendo il proprio assetto per cogliere le opportunità che si offriranno.

La caduta del valore aggiunto per Ferrara si attesta al -8,8% nel 2020 (per l'Emilia-Romagna -9,2%), valutata quindi meno intensa rispetto a quanto avvenuto tra il 2008 e il 2009 (-11,1%).

L'anno 2020 si è quindi concluso con indicatori congiunturali in contrazione, non cofrontabili con gli anni precedenti per disomogeneità di fattori esogeni ed endogeni:

- imprese manifatturiere, nel quarto trimestre dell'annogli effetti della pandemia e delle misure di protezione adottate hanno consnetito un rallentamento dell'intensità negativa dei principali indicatori rispetto ai trimestri precedenti;
- andamento della produzione industriale relativo alle imprese da 1 a 500 addetti, ha rilevato una diminuzione media annua che si è fermata al -4.8%, mentre è risultata molto più pesante quella del settore dell'artigianato (-10%);
- export dell'intero anno ha registrato un considerevole calo (-16,3%), anche se il dato del solo mese di dicembre sembra aver invertito il segno, registrando un lieve aumento;
- volume d'affari delle costruzioni si è chiuso con un calo del 4,1%, ma nella seconda parte dell'anno la tendenza negativa registrata nei primi due trimestri è andata progressivamente rientrando, attenuando la riduzione prevista;
- vendite del commercio al dettaglio hanno registrato anch'esse una contrazione del 5,3%;
- gli effetti della pandemia sui dati relativi alla movimentazione turistica nel 2020 si sono tradotti in una riduzione del -46% di turisti e una più contenuta flessione di pernottamenti in provincia (-37%), grazie al trend meno negativo del turismo italiano sui Lidi di Comacchio, la cui presenza è calata meno del 10%. Complessivamente si è trattato di circa di 320mila arrivi, dei quali meno di un terzo in città, e di oltre 1,6 milioni di presenze, delle quali l'81% concentrate sulla costa

Il sistema delle imprese ferrarese ha registrato gli effetti della pandemia anche dal punto di vista numerico: un altro anno in affanno, mettendo alla fine a segno un saldo tra aperture e chiusure negativo in peggioramento. a differenza tra nuove imprese e cessazioni nel 2020 è risultata pari a –386 unità, quando l'anno precedente si era registrato già un valore molto pesante (-345), raggiungendo così il minimo assoluto della serie.

Nonostante si registri il numero di cancellazioni più basso dal 2007, al disotto delle due mila unità (1.855), la frenata nelle uscite, non è ormai da anni sufficiente ad invertire il segno del saldo per via del ridotto numero di aperture, ancora in forte contrazione (1.469, pari al -12,6% rispetto al dato del 2019).

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
2020	**1.469**	**1.855**	**-386**

Imprese e UI registrate	2020	2019	Saldo
Sede	**34.417**	**34.803**	**-386**
U.L. con sede in provincia	4.226	4.199	27
U.L. con sede in regione	1.237	1.226	11
U.L. con sede nel N-E	841	809	32
U.L. con sede in Italia	1.312	1.291	21
U.L. con sede all'estero	41	40	1
TOTALE	**42.074**	**42.368**	**-294**

	Al 31/12/2020	Valori %	Var. % 2020/2019
FEMMINILI	7.926	23,0%	-1,2%
GIOVANILI	2.473	7,2%	-2,3%
ESTERE	3.275	9,5%	+3,00%
Totale	34.417	100,0%	-1,1%

Dal lato delle forme giuridiche, risulta sempre rilevante l'incremento delle società di capitale, aumentate nel corso del 2020 di 118 unità, corrispondente ad un tasso di crescita del +1,7%. Sono, tra l'altro, presenti n. 67 contratti di rete che coinvolgono 201 imprese ferraresi (+19 rispetto al 2019) e n. 10 reti con soggetto giuridico che coinvolgono 16 imprese ferraresi.

A livello di attività economica, i due settori più significativi per numerosità di imprese, commercio e agricoltura registrano per il terzo anno consecutivo le riduzioni più pesanti: -280 il loro saldo negativo complessivo. Rispetto allo scorso anno, *il tasso di sopravvivenza ad un anno* è diminuito complessivamente di qualche decimale, ma il trend è diversificato tra settori: risulta in crescita per manifattura, costruzioni, servizi alle imprese e il comparto «altri settori». Diminuzioni si rilevano invece per gli altri comparti, con un forte peggioramento per il gruppo assicurazione-credito.

Il numero di *fallimenti* registrati nel 2020 è aumentao di 6 unità rispetto al 2019, in particolare sono risultate in crescita quelle del settore manifatturiero, che registra, insieme al terziario, le numerosità più elevate.

Per quanto riguarda invece gli *scioglimenti e liquidazioni volontarie,* nel 2020 se ne sono registrati n. 491 (4 in meno dello scorso anno). La diminuzione, registrata anche in ambito regionale e nazionale, risulta però più contenuta per la nostra provincia.

In termini di *crediti bancari* al dicembre 2020:

- a dicembre 2020 il valore complessivo dei prestiti concessi al confronto con il dato dello stesso periodo dell'anno precedente accelera la crescita (+3,5%);
- il settore delle imprese, che ne rappresenta (oltre la metà) rileva anche l'incremento più elevato (+7,5%);
- il credito alle imprese di minor dimensione continua ad evidenziare l'incremento relativo più alto: +8,0% per piccole e +9,5% per le famiglie produttrici, vale a dire le società semplici, di fatto e le imprese individuali fino 5 addetti. In contrazione rimangono solo i prestiti delle Amministrazioni pubbliche e delle società finanziarie e assicurative;
- il confronto con la regione, mostra per Ferrara un andamento migliore per le imprese e meno consistente per le famiglie consumatrici;
- l'aumento dei prestiti coinvolge tutti i macrosettori con il manifatturiero che rileva la variazione più elevata (+7,7%).

Nel 2020 la contrazione dei protesti per numero e importo accelera, a causa delle sospensioni dell'attività di

rilevazione nel periodo di emergenza e delle cancellazioni d'ufficio intervenute in alcuni periodi dell'anno. Il confronto temporale dei dati risulta pertanto meno significativo

Infine *il mercato del lavoro* che, nel 2020*,* per effetto della pandemia, mostra un calo dell'occupazione. A Ferrara il trend è meno accentuato perché la componente femminile segna un lieve aumento

- i disoccupati sono risultati in flessione, con una riduzione del *tasso di disoccupazione* dall' 8,7% al 6,9%;
- il *tasso di occupazione* provinciale sale al 69% (68,9% nel 2019) superiore di qualche decimale all'indicatore regionale (68,8%), ma ben al di sopra al dato medio nazionale (52,1%);
- il trend di crescita è registrato solo dalla componente femminile (+0,9% rispetto al 2019). La componente maschile registra invece un calo (-0,8% rispetto 2019) che segna un andamento più accelerato.

La Camera di commercio di Ferrara si è trovata a svolgere le proprie funzioni in un quadro congiunturale aggravato dall'emergenza sanitaria in corso. Se da un lato consola l'andamento di crescita occupazionale, dall'altro continua a preoccupare il calo, non solo fisiologico, del numero delle imprese insediate nel territorio ferrarese. La pandemia da COVID-19 e le conseguenti limitazioni operative di spostamento e di aggregazioni hanno influenzato negativamente quasi tutti i settori.

Ed è per questo contesto che la Camera di commercio si è attivata per far convergere le risorse provinciali in un unico bando finalizzato a coprire parte dei costi che le imprese hanno dovuto sostenere per la ripartenza. All'iniziativa hanno aderito 14 Comuni su 21, ed alcuni hanno, inoltre, sottoscritto convenzioni con questa Camera di commercio per la gestione di loro bandi, finalizzati sempre a sostenere i costi imprevisti derivanti dalla diffusione della pandemia.

Dal lato dell*'internazionalizzazione*, tenuto conto del difficile contesto epidemiologico, questa Camera di commercio ha continuato anche nel 2020 a muoversi "facendo rete" nell'ambito del sistema camerale, oltre a promuovere seminari e servizi, fruibili da remoto dalle imprese, sui temi propri del territorio e richiesti dagli stessi imprenditori.

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.*

Anche sul versante della crescita digitale e dell'innovazione, la pandemia ha dettato priorità e criteri, rendendo indifferibile l'acquisizione di tecnologie che consnetissero alle imprese il prosieguo delle loro attività. Si è intervenuti su diversi fronti:

- 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, con una richiesta esponenziale in aumento rispetto il solo 2019;
- trasformando l'organizzazione dei seminari programmati in webinar per la diffusione della cultura digitale e l'utilizzo dei relativi strumenti, l'economia circolare, internazionalizzazione ed esportazione merci ed ogni altro tema la cui necessità di diffusione è stata ritenuta prioritaria nell'attuale contesto;
- attivando lo strumento della conciliazione "on line" nel periodo di lock down e sino al mese di settembre, al fine di non interrompere il servizio e arrecare danni agli imprenditori ed in generale ai fruitori del servizio.

Anche in merito alla funzione "*formazione e lavoro",* si è dovuti intervenire per procedere ad una riorganizzazione completa delle attività, tenuto conto dei due target di riferimento molto difficili da far interloquire durante la pandemia, quali il mondo scolastico e quello imprenditoriale. Prima dell'emergenza sanitaria, si è riusciti ad organizzare e realizzare in presenza alcuni eventi, cercando, in seguito, di mantenere vivi i contatti e mettendo a disposizione strumenti web e assistenza specifica da parte del personale camerale per l'uso degli stessi.

In buona sostanza, in un contesto lavorativo e sociale non facile, si è riusciti a raggiungere gli obiettivi prefissati grazie ad un notevole sforzo organizzativo e gestionale, che ha comportato un forte cambiamento, anche innovativo, anche nell'approccio professionale del personale.

Quadro delle risorse economiche ed umane

Le risorse economiche

La programmazione 2020 degli interventi e delle attività effettuata a fine 2019 è stata rivista, non nell'entità che, al contrario è stata confermata e, ove possibile, incrementata, nella sua attuazione per effetto dell'emergenza sanitaria, che ha imposto dal mese di marzo 2020 una riprogrammazione e riorganizzazione delle attività e dei servizi.

La Governance dell'Ente si è trovata quindi a dover effettuare scelte innovative atte a garantire qualità e quantità nell'erogazione dei servizi, assicurando, contestualmente, sicurezza e prevenzione di contagio per il personale e per l'utenza.

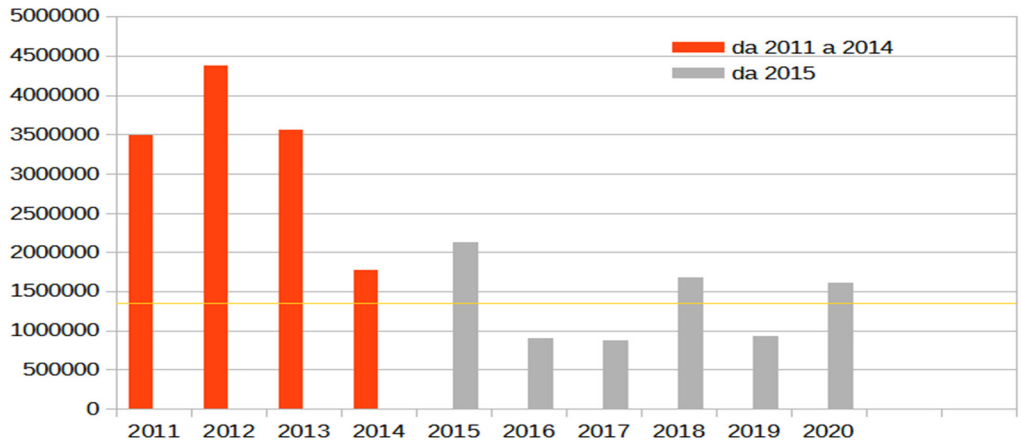
In considerazione, poi, dell'aggravamento della crisi economica, la Camera di commercio di Ferrara ha cercato, ove possibile, di ampliare il proprio raggio di intervento a sostegno delle imprese, di migliorare ed ampliare i servizi erogati, mantenendo sempre una interlocuzione attenta e puntuale con tutte le istituzioni ed i corpi intermedi del territorio, in quanto determinante per individuare interventi comuni, senza disperdere risorse ed energie.

L'impegno che la Camera di commercio di Ferrara ha profuso in questi anni è risultato determinante in questo periodo, confermandosi nell' 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) 2015-2020:

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	**2020**
3.493.487	4.374.486	3.565.663	1.771.546	2.124.851	897.328	874.963	1.679.501	920.611	**1.610.486**

Totale complessivo euro 17.819.449



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, soprattutto in questi momenti di aggravvamento della congiuntura negativa.

Si riporta, di seguito, la **% di ridistribuzione alle imprese ferraresi** del diritto annuale nel periodo 2011-2020, in termini di interventi economici finanziati nello stesso periodo:

TOTALE INTERVENTI ECONOMICI 2011-2020		**17.819.449**
PROVENTI DIRITTO ANNUALE		**34.842.455**
RAPPORTO PERCENTUALE DI RIDISTRIBUZIONE		**51,14**

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 51%, (+5% rispetto alla stessa rappresentazione 2019)** a cui si aggiungono i servizi a carattere istituzionale erogati direttamente alle imprese.

In sede di aggiornamento 2020, stante il difficile processo di ripartenza per le imprese, il Consiglio camerale ha approvato un aumento delle risorse destinate agli interventi economici, passando da 1,1 milioni del preventivo a circa 2 milioni dell'aggiornamento. L'entità di tali risorse economiche, che rappresentano il margine strutturale dell'Ente, ossia la differenza tra i proventi complessivi e gli oneri fissi (personale, funzionamento e ammortamenti/accantonamenti) è determinato dal continuo processo di razionalizzazione, al fine di poter garantire un'adeguata disponibilità di risorse economiche al territorio.

RISORSE ECONOMICHE - CONSUNTIVI 2019-2020		
Voci di bilancio	**Anno 2020**	**Anno 2019**
Proventi correnti	5.610.715	*5.632.094*
Oneri correnti	6.561.789	*5.785.661*
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	**-951.074**	*-153.567*
Proventi finanziari	19.465	*59.118*
Oneri finanziari	0,00	*0,00*
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	**19.465**	*59.11*
Proventi straordinaria	131.356	*270.976*
Oneri straordinari	28.635	*51.458*
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	**102.721**	*219.518*
Rivalutazione attivo patrimoniale	0	*0,00*
Svalutazione attivo patrimoniale	0	*0,00*
RISULTATO RETTIFICHE DELL'ATTIVO	*0*	*0,00*
RISULTATO D'ESERCIZIO	**-828.888**	***125.069***

Si precisa, che la quota parte degli oneri correnti destinata agli interventi economici, riportata nella tabella che segue, evidenza le risorse destinate a ciascuna linea strategica, che si è concretizzata negli obiettivi strategici/operativi e nei volumi di attività esposti nei paragrafi successivi.

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

- **efficacia sociale,** quale capacità di rispondere in modo mirato alle esigenze e ai bisogni del territorio in un'ottica di medio/lungo periodo e di sostenibilità futura dello sviluppo;
- **partecipazione**, intesa come propensione a creare condivisione su strategie, obiettivi e progetti con tutti i portatori di interesse sul territorio (consenso) e a coinvolgere privati ed enti pubblici nell'effettiva erogazione dei servizi (sussidiarietà) e nel loro finanziamento (addizionalità).

In questo contesto, si riporta il prospetto riepilogativo degli oneri sostenuti nel 2020 per ciascuna priorità strategica:

Priorità	Anno 2020			%	
	Previsione aggiornata - budget -	Utilizzo budget	Costo	Su budget	Su costo
330001 – sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	235.480,59	208.270,64	208.270,64		
330006 - Internazionalizzazione	39.500,00	38.924,26	38.924,26		
330009 - Promozione turismo e cultura	44.470,00	12.470,00	12.470,00		
330012 - Infrastrutture e sviluppo del territorio	4.358,00	4.358,00	4.358,00		
330018 – Orientamento al lavoro e alle professioni	55.000,00	13.123,48	13.123,48		
330021 – Semplificazione e trasparenza	2.100,00	2.049,60	2.049,60		
330023 – Iniziative emergenza sanitaria Covid	976.667,59	976.667,59	806.667,59		
330024 – Tutela e legalità	80.951,41	71.006,40	71.006,40		
330000 - Comunicazione	7.000,00	5.281,50	5.281,50		
330022 - P.I.D. PUNTO IMPRESA DIGITALE	228.660,00	227.762,40	201.260,88		
330025 – CRISI E SUPPORTO FINANZIARIO	50.000,00	50.000,00	50.000,00		
330019 – ORIENTAMENTO E LAVORO	53.660,00	50.000,00	28.171,83		
330007 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	50.000,00	50.000,00	50.000,00		
330010 - TURISMO	125.000,00	118.902,00	118.902,00		
TOTALI	**1.952.847,59**	**1.832.475,87**	**1.610.486,18**	**93,84%**	**82,47%**

Dal **lato patrimoniale**, il bilancio d'esercizio 2020 evidenzia un totale immobilizzazioni pari a € 5.520.166 superiori di circa 60.000 euro del valore del 2019.

L'attivo circolante accerta un valore di euro 8.545.044 inferiore di circa 140.000 euro rispetto al 2019.

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

	Anno 2020	Anno 2019
Immobilizzazioni	39,2%	38,5%
Attivo circolante	60,8%	61,3%

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

	Anno 2020	Anno 2019
Debiti finanziamento	0,005%	0,01%
debiti di funzionamento	36,7%	39,8%

L' indice di **autonomia finanziaria** si abbassa al 53% rispetto al 61% del 2019.

Il **margine di struttura**, che evidenzia l'incidenza delle immobilizzazioni sul patrimonio netto, è pari al 78% rispetto al 63% del 2019.

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 2020 le unità in servizio ammontano a 50, compreso due dirigenti, di cui uno 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
2020	2	48						
uomini	2	14	3	10	1	10	6	0
donne	0	34	7	25	2	13	20	1
2019	2	50						
uomini	2	14	3	10	1	10	6	0
donne	0	36	7	27	2	13	22	1

L'anzianità media di servizio del personale è di 26 anni, con una età media attorno ai 53 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 2020. Fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della perfomance dell'Ente.

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
1 - 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., Formazione e lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna, prevenzione crisi di impresa e supporto finanziario) - Le risorse economiche e gli indicatori verranno inseriti dopo l'emanazione del DM e corrisponderanno a quanto nello stesso indicato e comunicato da Unioncamere.**	01.01.1 - Utilizzo delle risorse derivanti dall'aumento del diritto annuale per i progetti in ambito turistico, digitale (PID), crisi di impresa, formazione lavoro Migliorare la qualità dei progetti finanziati con aumento del 20%
	01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio Continuare negli approfondimenti e nelle analisi statistiche dei fenomeni socio-economici territoriali.	01.02.1 - Garantire l'aggiornamento delle principali variabili socioeconomiche del territorio di Ferrara attraverso la realizzazione di indagini e e report periodici e/o specifici TEMA: Sviluppo qualificazione aziendale prodotti
	01.03 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernace della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale Accrescere la capacità di governo strategico delle iterazioni tra le istituzioni pubbliche e private del territorio, finalizzata, in particolare, al co-finanziamento di progetti comuni a sostegno dell'economia provinciale	01.03.1 - Consolidamento della attività di relazione con gli interlocutori istituzionali volti a co-finanziare o co-gestire interventi a sostegno dell'economia locale TEMA: Sviluppo qualificazione aziendale prodotti
		01.03.2 - Adozione di una strategia che consenta di favorire una diffusione della cultura della prevenzione in situazioni di crisi finanziaria ed una visione più integrata delle diverse problematiche aziendali

			TEMA: Sviluppo qualificazione aziendale prodotti
	01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali" Definire strategie volte ad individuare segmenti di attività finalizzati alla crescita del turismo, anche culturale, quale motore di sviluppo e crescita economica		01.04.1 - Promuovere il turismo e l'attrattività del territorio tramite iniziative di sistema e assistenza qualificata alle imprese turistiche TEMA: Turismo e cultura
	01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività Pianificazione di interventi, anche formativi, finalizzati alla crescita digitale delle imprese ferraresi.		01.05.1 - Diffondere la cultura dell'innovazione attraverso percorsi di sviluppo sostenibile e collaborativo TEMA: Digitalizzazione
			01.05.2 - Orientare le imprese sull'utilizzo di centri di assitenza sui temi di impresa/industria 4.0, anche attraverso le associazioni di categoria TEMA: Digitalizzazione
			01.05.3 - Crescita delle imprese sui temi della digitalizzazione TEMA: Digitalizzazione
			01.05.4 - Formazione e supporto all'utilizzo del nuovo token wireless con dimostrazioni pratiche di firma digitale ed accesso a servizi pubblici online tramite smartphone e tablet (Cassetto Digitale, INPS ecc.) TEMA: Digitalizzazione
			01.05.5 - Promozione del servizio Libri Digitali tramite informative mirate alle imprese ed ai professionisti presso lo sportello Bollatura libri TEMA: Digitalizzazione
			01.05.6 - Attivazione del servizio di stampa dei certificati d'Origine direttamente in azienda presso l'ufficio di Cento TEMA: Digitalizzazione
	01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa		01.06.01 - Valorizzare e promuovere i progetti tra sistema scolastico e mondo del lavoro attraverso il

	Definire una progettazione in grado di integrare il mondo della scuola con quello del lavoro, attraverso incontri e attività formative anche congiunte.	Premio Storie di Alternanza TEMA: Orientamento lavoro e professioni
		01.06.02 - Creazione di percorsi per l'acquisizione di competenze trasversali e di orientamento, in materia di educazione economica e all'autoimprenditorialità TEMA: Orientamento lavoro e professioni
2.A - Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (a)	**02.01 - Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il local** **In un contesto caratterizzato da una marcata contrazione della domanda interna, diventano fondamentali i mercati di sbocco esteri per trainare e consolidare i primi, ancorchè timidi, segnali di ripresa.**	02.01.1 - Intensificare il coinvolgimento delle imprese non esportatrici o esportatrici non abituali sensibilizzandole sulle opportunità del commercio con l'estero in sinergia con le progettualità di sistema TEMA: Internazionalizzazione
		02.01.2 - Dare continuità all'offerta formativa in materia di internazionalizzazione per favorire la preparazione delle imprese ai mercati internazionali TEMA: Internazionalizzazione
2.B - Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (b)	**03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori** **Garantire il rispetto delle regole, in campo economico, attraverso la tutela degli interessi di tutti i protagonisti del mercato, siano essi imprenditori, professionisti, consumatori. Verranno instaurate delle vere e proprie "reti di fiducia", all'insegna dell'equità, della certezza delle regole, della correttezza e della trasparenza nelle transazioni, dell'affidabilità delle informazioni riguardanti i fatti e gli atti della vita d'impresa**	03.01.1 - Salvaguardare i valori di una impresa incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso un nuovo servizio (OCRI) TEMA: Tutela e legalità
		03.01.2 - Favorire una maggior diffusione, presso le imprese che operano con l'estero, degli strumenti di risoluzione delle controversie TEMA: Tutela e legalità
		03.01.3 - Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all'esito positivo delle procedure di mediazione TEMA: Tutela e legalità
		03.01.4 - Proseguire nelle attività ispettive di controlo ai distributori di benzina TEMA: Tutela e legalità
		03.01.5 - Consolidare il ruolo di vigilanza dei prodotti attraverso l'uso degli strumenti messi a disposizione

			dalla convenzione VIMER TEMA: Tutela e legalità
	03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie **Attivazione di procedure, anche di monitoraggio e controllo, atte ad accrescere l'economicità, l'efficienza e migliorare i tempi dell'azione amministrativa con particolare riguardo ai servizi per l'utenza, mediante l'incremento della digitalizzazione.**		03.02.06 - Sviluppare un percorso che consenta una maggiore diffusione delle informazioni in merito alla proprietà industriale e alle qualificazioni in materia ambientale TEMA: semplificazione e trasparenza
			03.02.1 - Fornire assistenza sullo start up d'impresa attraverso un punto di accesso unificato, anche il collaborazione con le associazioni di categoria TEMA: Semplificazione e trasparenza
			03.02.2 - Implementazione SARI supporto specialistico registro delle imprese (nuova piattaforma telematica per l'assistenza tecnica alle imprese e intermediari) TEMA: Semplificazione e trasparenza
			03.02.3 - Utilizzo di Google Suite per la creazione di documenti relativi a procedure dell'ufficio RI e connesse alla gestione del gruppo regionale Network RI da parte del Conservatore e degli addetti RI/REA TEMA: Semplificazione e trasparenza
			03.02.4 - Implementazione della nuova piattaforma TACI Infocamere per il rilascio delle carte cronotachigrafiche TEMA: Semplificazione e trasparenza
			03.02.5 - Eliminazione dal Registro delle imprese delle imprese non più operative comprese le società di capitali TEMA: Semplificazione e trasparenza
3 - Rafforzare lo stato di salute del sistema	**04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati** **La comunicazione e la divulgazione dei risultati sono fattori critici di successo per ogni amministrazione. Attivazione di ogni forma utile, anche innovativa, con attenzione all'accountability**		04.01.1 - Miglioramento qualitativo del sistema comunicativo volto ad una più efficace diffusione delle informazioni TEMA: Comunicazione e organi camerali

		04.01.2 - Monitoraggio delle procedure amministrative attinenti le attività di segreteria degli Organi, anche relative alle fasi di rinnovo TEMA: Comunicazione e organi camerali
	04.02 - Consolidare il 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 **Continuare nelle procedure di monitoraggio della gestione economico, patrimoniale e finanziaria dell'Ente, ivi compreso il monitoraggio dei tempi di pagamento dei fornitori e di liquidazione dei contributi alle imprese.**	04.02.1 - Sviluppare una metodologia sperimentale finalizzata ad accrescere la riscossione del diritto annuale relativo agli omessi dell'anno precedente TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente
		04.02.2 - Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza , di prevenzione della corruzione e privacy TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente
		04.02.3 - Consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione del Piano della performance con il piano anticorruzione TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente
		04.02.4 - Accrescere la consapevolezza della necessità di una gestione eticamente corretta attraverso percorsi formativi TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente
	04.03 - Migliorare il processo interno organizzativo e stato di salute dell'Ente **Definire un processo riorganizzativo in grado di ottimizzare i processi interni, attraverso sia una specifica attività formativa del personale sia una adeguata gestione delle risorse umane, garantendo benessere organizzativo**	04.03.1 - Migliorare il livello qualitativo ed innovativo della struttura tecnologica dell'Ente camerale TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità
		04.03.2 - Incrementare il grado di trasferimento dei dati afferenti la posizione previdenziale del personale su piattaforma telematica e consolidamento del fascicolo personale TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità

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 4 **aree strategiche** del sistema camerale in cui sono declinati gli obiettivi strategici.

Ente		95,84 %	RAGGIUNTO
15,00 %	1 Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	95,52 %	RAGGIUNTO
15,00 %	2.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (a)	100,00 %	RAGGIUNTO
15,00 %	2.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (b)	95,70 %	RAGGIUNTO
55,00 %	3 Rafforzare lo stato di salute del sistema	94,82 %	RAGGIUNTO

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 2020 sia stata completata mantenendo alti standarde **raggiungendo una performance complessiva di Ente pari al 95,84%.**

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 e aggiornato con deliberazione n. 38 del 16 giugno 2020, entrambi validati 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.

1 - Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori innovazione e territorio	
Obiettivo strategico	**01.01 - Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale**
Descrizione	(P.I.D., Formazione e lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna, prevenzione crisi di impresa e supporto finanziario
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	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 *(Tipologia: Salute economica)*	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 *(Tipologia: Qualità)*	F005 Grado di soddisfazione del servizio PID	>= 3,00 N.	4,12 N.	+1,12 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': Si conferma la criticità segnalata nel 2019 ossia 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 e rilancio del territorio
Descrizione	Continuare negli approfondimenti e nelle analisi statistiche dei fenomeni socio-economici territoriali.
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo
Risorse economiche 2020	20.000,00 Euro
Risultato misurato obiettivo	95,39 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
F011 N. report e infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati *(Tipologia: Volume)*	f011 N. infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati	>= 42,00 N.	39,00 N.	-3,00 N.

F500 Grado di società iscritte al R.I. rispetto alle imprese individuali *(Tipologia: Salute economica)*	f501 Numero di società in provincia iscritte nel RI / f501_1 Imprese individuali in provincia iscritte nell'RI	>= 66,00 %	71,25 %	+5,25 %

NOTE: Prosegue con sempre più ampio consenso il lavoro svolto dall'Osservatorio dell'Economia, presieduto dalla Camera di commercio e che si avvale dei supporti economico-statistici realizzati dall'ufficio studi-statistica camerale. Grande enfasi e riscontri di utilità sono pervenuti, in particolare durante il periodo del primo lockdown, dove tali dati, elaborati, sono stati utilizzati dalle istituzioni locali e dalle associazioni di categoria per valutare strategia di ripartenza e possibilità di sostegno. Grazie a tali valutazioni collegiali, è stata decisa l'emanazione del bando "Ripartenza" finanziato dalla Camera e da 14 Comuni della provincia. Anche il segnale dato nei vari tavoli, diffuso anche tramite stampa, in merito alla necessità di trasformazione, ove possibile, di imprese individuali in società per aumentare il grado di strutturazione e contenimento del "rischio" pare abbia dato segnali positivi.
CRITICITA': ancora negativo il trend natalità/mortalità di imprese. In crescita il numero di start up innovative, costituite anche presso la Camera di commercio, senza l'intervento del notaio.

Obiettivo strategico	**01.03 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernace della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale**
Descrizione	Accrescere la capacità di governo strategico delle iterazioni tra le istituzioni pubbliche e private del territorio, finalizzata, in particolare, al co-finanziamento di progetti comuni a sostegno dell'economia provinciale
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo
Risorse economiche 2020	480.000,00 Euro
Risultato misurato obiettivo	99,29 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
A1.1_01_rev2018 Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio *(Tipologia: Efficacia)*	BilCons_IE Interventi economici / BilPrev_IE Interventi economici (Preventivo)	>= 90,00 %	102,13 %	+12,13 %
EC19.1 Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione *(Tipologia: Efficacia)*	(BilCons_IE Interventi economici + C_D Totale costi della funzione istituzionale D) / DirAnn Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	>= 50,00 %	79,59 %	+29,59 %
f017 Numero soggetti finanziatori relativamente al bando multidisciplinare *(Tipologia: Volume)*	f017 soggetti finanziatori relativamente al bando multidisciplinare	>= 3,00 N.	14,00 N.	+11,00 N.
f008 Attivazione nuovi finanziamenti bando multi disciplinare - Finanziamenti ricevuti da altri enti per il bando multidisciplinare (escludere i fondi	f008_1 Attivazione nuovi finanziamenti bando multi disciplinare	>= 294.756,00 €	252.848,00 €	-41.908,00 €

messi dalla Camera) *(Tipologia: Salute economica)*				

NOTE: Dal mese di dicembre 2019 ed a seguire sino al mese di aprile 2020, si è lavorato per far convergere le varie istituzioni locali su un unico progetto finalizzato ad offrire un sostegno economico alle imprese colpite dal perdurare della crisi economica, resa ancor più grave dall'epidemia. Il progetto ha consentito il finanziamento di un unico bando, gestito dalla Camera di commercio e finanziato da tutti i Comuni della provincia. Il bando, dapprima denominato, "*Bando multidisciplinare a sostegno dei processi di crescita e della competitività delle imprese ferraresi"*, è stato poi ridefinito a seguito dell'emergenza sanitaria "*Bando per la concessione di contributi a sostegno della ripartenza in sicurezza delle imprese dopo l'emergenza COVID-19*f" e ricalibrato nelle misure di intervento. Nonostante l'emergenza sanitaria che ha imposto una riorganizzazione operativa e logistica del personale e dell'utenza, l'Ente è riuscito, prima della decadenza dei propri organi (13 settembre 2020) ad approvare tutti gli interventi a favore delle imprese del territorio, consentendo di raggiungere una % molto elevata di utilizzo del budget. Per dare un segnale di presenza e di vicinanza alle imprese, in sede di aggiornamento 2020 il valore degli interventi economici è passato a circa 1,9 mil. di euro contro 1,1 mil. del preventivo.

CRITICITA': Purtroppo la parte "variabile" del bilancio di parte corrente, finalizzata al finanziamento degli interventi economici, risulta sempre di gram lunga inferiore sia alle necessità sia alle progettualità ideate dal questo Ente.

Obiettivo strategico	**01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"**
Descrizione	Definire strategie volte ad individuare segmenti di attività finalizzati alla crescita del turismo, anche culturale, quale motore di sviluppo e crescita economica
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo
Risorse economiche 2020	205.000,00 Euro
Risultato misurato obiettivo	84,40 %
Valutazione obiettivo	Parzialmente Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
F005 Numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno *(Tipologia: Outcome)*	FE005 Numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno	>= 2.500.000,00 N.	1.639.570,00 N.	-860.430,00 N.
F006 Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri *(Tipologia: Outcome)*	FE006 Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri	>= 600.000,00 N.	338.395,00 N.	-261.605,00 N.
F152 Numero di collaborazioni instaurate al fine di Incentivare la vocazione turistica del territorio *(Tipologia: Efficacia)*	FE152 Numero di collaborazioni instaurate al fine di Incentivare la vocazione turistica del territorio	>= 5,00 N.	11,00 N.	+6,00 N.

NOTE: La diffusione della pandemia già dal mese di marzo 2020 ha influenzato enormemente il flusso turistico sul territorio ferrarese. I mesi estivi hanno regalato un po' di tregua, grazie al turismo costiero. Non si è ripreso, neppure in estate, il turismo in città. La Camera ha sostenuto le varie manifestazioni che sono state adeguate alle norme di sicurezza, accertando, conseguentemente, un aumento dei costi. La presenza dell'Ente nei tavoli e nei soggetti finanziatori ha dato respiro ad un settore in forte crisi.
CRITICITA': Relativamente al 2020, la difficoltà principale è stata determinata dalle regole imposte per il contenimento della diffusione della pandemia.

Obiettivo strategico	01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività
Descrizione	Pianificazione di interventi, anche formativi, finalizzati alla crescita digitale delle imprese ferraresi.
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo
Risultato misurato obiettivo	94,06 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
F003 Numero nuove start up innovative nate nell'anno *(Tipologia: Outcome)*	FE003 Numero nuove start up	>= 5,00 N.	17,00 N.	+12,00 N.
F004 Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese *(Tipologia: Volume)*	FE004 Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese	>= 3.065,00 N.	3.905,00 N.	+840,00 N.
DFP 3.3 Percentuale di servizi full digital *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Servizi_OnLine N. servizi interamente online, integrati e full digital / Tot_Servizi N. totale servizi erogati	>= 30,00 %	42,86 %	+12,86 %
DFP 3.11 Percentuale di atti adottati con firma digitale *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Prot_FirmaDig N. protocolli in uscita firmati digitalmente / Prot_Uscita Totale protocolli in uscita	>= 95,00 %	100,00 %	+5,00 %

NOTE: La pandemia ha contribuito in modo esponenziale a far comprendere la necessità di disporre di strumenti e conoscenze digitali. Il numero di richieste degli strumenti digitali è aumentato sensibilmente rispetto al 2019, tanto da dover aumentare il numero degli sportelli di erogazione, soprattutto dal mese di luglio, data in cui sono stati varati molti bandi a sostegno delle imprese che prevedevano solo l'invio con firma digitale.
Per consentire la continuazione della richiestissima attività formativa, sono stati convertiti in webinar , i seminari programmati nel 2020 dai diversi uffici (estero, ambiente, economia circolare, conciliazione,).
Si è cercato di rendere disponibile on line, anche direttamente dal sito, molti servizi. In parte grazie anche all'intervento di Infocamere.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". Si segnala l'esigenza di formazione al digitale (anche di base) dell'utenza e non solo. E' ancora molto richiesto il servizio "front office". Bisogna puntare sull'aumento della conoscenza e della maturità digitale.

Obiettivo strategico	01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa
Descrizione	Definire una progettazione in grado di integrare il mondo della scuola con quello del lavoro, attraverso incontri e attività formative anche congiunte.
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo
Risorse economiche 2020	70.000,00 Euro

Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
D1.2_04 Volumi di attività nell'ambito del percorso di alternanza Scuola/lavoro	N_D1.2.2_Stud Numero di studenti coinvolti dai percorsi di alternanza Scuola/Lavoro (presso la Camera e presso altri soggetti)	>= 80,00 N.	390,00 N.	+310,00 N.
F331 Numero imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro *(Tipologia: Qualità)*	FE331 n. imprese iscritte nel Registro Alternanza SL piattaforma online	>= 344,00 N.	522,00 N.	+178,00 N.
f502 numero iniziative sviluppate dalla Camera durante l'anno in merito all'alternanza scuola lavoro *(Tipologia: Struttura)*	f502 numero iniziative alternanza scuola lavoro	>= 3,00 N.	8,00 N.	+5,00 N.

NOTE: La diffusione della pandemia ha, in parte, bloccato le attività, soprattutto quelle programmate in presenza. Prima dell'emergenza sanitaria, si è riusciti ad organizzare e realizzare in presenza un evento di orientamento. Per evitare di disperdere il lavoro svolto negli anni precedenti, si è continuato a mantenere utili contatti con le Scuole secondarie e sono stati messi a disposizione sul sito camerale diversi strumenti, per i quali è stato fornito ai dirigenti scolastici specifica informazione e supporto. Sempre tramite il sito, sono state diffuse iniziative quali: Job&Orient; Educazione e orientamento all'impenditorialità". Si è continuato a promuovere presso le imprese l'iscrizione al Registro A.S.L.
CRITICITA': La pandemia ha di fatto impedito lo svolgersi di molte attività programmate.

2.A - Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (a) INTERNAZIONALIZZAZIONE

Obiettivo strategico	**02.01 - Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il local**
Descrizione	In un contesto caratterizzato da una marcata contrazione della domanda interna, diventano fondamentali i mercati di sbocco esteri per trainare e consolidare i primi, ancorchè timidi, segnali di ripresa.
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Internazionalizzazione e Made in Italy
Risorse economiche 2020	200.000,00 Euro
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
D1.3_17_rev2018 Risorse dedicate per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3) *(Tipologia: Efficacia)*	CD_IE_D1.1.1 Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) ai sottoprocessi D1.1.1, D1.1.2 e D1.1.3 nell'anno "n" / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31/12	>= 2,50 €	61,39 €	+58,89 €

F009 Percentuale di utilizzo delle risorse stanziate per sostenere le risorse economiche previste per l'internazionalizzazione *(Tipologia: Salute economica)*	F009_1 Sostenere le risorse economiche previste per l'internazionalizzazione	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %
NOTE: l'export dell'intero anno ha registrato un considerevole calo (-16,3%), anche se il dato del solo mese di dicembre sembra aver invertito il segno, registrando un lieve aumento. L'Ente ha sempre sostenuto questa priorità attraverso diverse linee di intervento: formazione (ciclo annuale di 11 seminari: nel 2020 webinar); finanziamento del progetto "check-up di impresa" (4 imprese sono riuscite a precostituire le condizioni per internazionalizzazione ed esportazioni delle loro merci e altre 3 hanno usufruito del Temporary export manager); finanziamento di bandi (Digital export 2020). Sul fronte della documentazione per l'esportazione di merci, nel 2020, ha avuto un forte implemento l'utilizzo della procedura della stampa in azienda dei certificati di accompagnamento delle merci all'estero. I risultati sono stati eccezionali tenuto conto della sperimentazione avviata solo a fine 2019 e dell'allora esiguo numero di imprese aderenti. Ma è chiaro che le esigenze delle imprese determinatesi dall'emergenza sanitaria, hanno contribuito ad accelerare il grado di digitalizzazione delle stesse: n. 60 imprese aderenti (n. 12 nel 2019); n. 991 certificati di origine stampati direttamente in azienda su emessi n. 2648 (nel 2019 solo di prova); n. 532 altri documenti per l'estero stampati in azienda (es. visti ...). 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 .				

2.B - Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (b) **Mercato**				
Obiettivo strategico	**03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori**			
Descrizione	Garantire il rispetto delle regole, in campo economico, attraverso la tutela degli interessi di tutti i protagonisti del mercato, siano essi imprenditori, professionisti, consumatori. Verranno instaurate delle vere e proprie "reti di fiducia", all'insegna dell'equità, della certezza delle regole, della correttezza e della trasparenza nelle transazioni, dell'affidabilità delle informazioni riguardanti i fatti e gli atti della vita d'impresa			
Programma (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Risorse economiche 2020	110.000,00 Euro			
Risultato misurato obiettivo	96,49 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
N_Dom_C2.2 Numero totale di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari *(Tipologia: Volume)*	N_Dom_C2.2 Numero totale di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari nell'anno "n"	>= 350,00 N.	305,00 N.	-45,00 N.
[codice] Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti *(Tipologia: Efficacia)*	[codice| FE011 Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti	>= 319,00 N.	261,00 N.	-58,00 N.
[codice]	[codice| FE012	>=	100,00 %	-

Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche *(Tipologia: Outcome)*	Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche	100,00 %		
Proc-Crisi N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate *(Tipologia: Volume)*	Proc-Crisi N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate	>= 50,00 N.	407,00 N.	+357,00 N.

NOTE: Si tratta sicuramente di uno degli ambiti in cui l'intervento della Camera di commercio può ancora maggiormente diffondersi.
Nel 2020, a seguito della pandemia, sono stati attivati ben 12 webinar in materia di sfruttamento economico dei brevetti, economia circolare e ambiente, conseguendo un considerevole numero di partecipanti (n. 351).
Efficienza ed efficacia di azione contraddistinguono il servizio di mediazione e dell'Organismo di sovraindebitamento che, durante il periodo di lock down, è riuscito a garantire l'attività attraverso il sistema delle "mediazioni on line". Dal mese di agosto sono ripresi gli incontri in presenza, tanto da registrare volumi quasi in linea con il 2019 (n. 261 nel 2020 contro 364 del 2019 per le mediazioni a cui hanno partecipato entrambe le parti).
Anche nell'ambito delle attività di ispezione e sorveglianza prodotti e metrologia si conferma il grado di autorevolezza raggiunto. Ormai consolidata la richiesta della GdF e delle FF.OO. di svolgere congiuntamente con gli ispettori metrici attività ispettive e di controllo.
CRITICITA': I costi di questi servizi non sono correlati ad adeguati proventi, se si tiene conto dell'elevato grado di competenza necessari.

Obiettivo strategico	**03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie**
Descrizione	Attivazione di procedure, anche di monitoraggio e controllo, atte ad accrescere l'economicità, l'efficienza e migliorare i tempi dell'azione amministrativa con particolare riguardo ai servizi per l'utenza, mediante l'incremento della digitalizzazione.
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico
Risorse economiche 2020	10.000,00 Euro
Risultato misurato obiettivo	94,92 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
C1.1_02_rev2018 Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA *(Tipologia: Efficienza)*	CD_C1.1.1 Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA / N_Prot_C1.1_Evasi Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n")* |~ Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione finalizzata a ponderare le diverse tipologie di pratica al fine di poterle sommare in un unico volume di attività|	<= 70,00 €	21,31 €	-48,69 €
C1.1_04_rev2018 Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese. *(Tipologia: Qualità)*	N_Prot_C1.1_5gg Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	>= 75,00 %	69,42 %	-5,58 %
F013 Numero giorni per registrare un'impresa	F013 numero gg di registrazione delle imprese nel RI	<= 5,00 gg	5,76 gg	+0,76 gg

dentro al RI *(Tipologia: Efficienza)*				
F014 grado di digitalizzazione dei flussi documentali legati ai SUAP *(Tipologia: Struttura)*	[codice| F014 grado di digitalizzazione dei flussi documentali legati ai SUAP	>= 75,00 %	100,00 %	+25,00 %

NOTE: Nel 2020 sono state messe a regime le procedure relative all'utilizzo dell'applicativo SARI per la gestione delle interlocuzioni degli utenti/professionisti con il Registro Imprese. Tale soluzione ha consentito, soprattutto nel periodo di lockdown, di rispondere tempestivamente e in modo tracciato alle varie richieste. E' inoltre terminato il processo di digitalizzazione dei flussi documentali legati a SUAP, garantendo quindi una fruibilità immediata degli stessi.
CRITICITA' : La funzione inerente le attività che confluiscono nella tenuta del Registro delle imprese/rea ha scontato dal 2020 il pensionamento di due unità, con conseguente necessaria riorganizzazione delle stesse, che, se da un lato hanno consentito di accertare un basso costo a pratica, dall'altro hanno fatto registrare una media a gg. di poco superiore a cinque.

3 - Rafforzare lo stato di salute del sistema
Stato di Salute dell'ente

Obiettivo strategico	**04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati**
Descrizione	La comunicazione e la divulgazione dei risultati sono fattori critici di successo per ogni amministrazione. Attivazione di ogni forma utile, anche innovativa, con attenzione all'accountability
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza
Risorse economiche 2020	5.000,00 Euro
Risultato misurato obiettivo	92,52 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali - CSI utenti camerali *(Tipologia: Qualità)*	[codice| FE008 Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali	>= 3,00 N.	5,00 N.	+2,00 N.
numero di comunicati stampa e articoli redazionali rilasciate dalla Camera nell'anno *(Tipologia: Volume)*	[codice| F015	>= 355,00 N.	275,00 N.	-80,00 N.
DFP 4.4 Incidenza delle istanze di accesso civico o accesso agli atti evase nei tempi prescritti dalla legge *(Tipologia: Indicatori DFP)*	AccCivico_Evase N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della L. 241/90 evasi entro i termini di legge / AccCivico_Ricevute N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della L. 241/90 protocollate nell'anno	>= 100,00 %	100,00 %	-

NOTE: Si tratta di uno degli ambiti nei quali da sempre questa Camera di commercio riesce a distinguersi. La diffusione della pandemia e la necessità di individuare strategie e interventi per il territorio ne hanno confermato il ruolo di palyer-leader della governance locale. Non c'è stato giorno che i quotidiani locali non abbiamo chiesto interventi redazionali, dati e interviste al Presidente e al Segretario Generale, oltre al ruolo svolto nel tavolo della Prefettura per l'individuazione delle imprese che in base al codice Ateco,

potevano, via via, aprire.
Anche i risultati della customer 2020 (svolta nel periodo di gennaio-marzo 2021) hanno confermato tale gradimento.
CRITICITA': allo stato attuale non se ne ha evidenza.

Obiettivo strategico	04.02 - Consolidare il 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
Descrizione	Continuare nelle procedure di monitoraggio della gestione economico, patrimoniale e finanziaria dell'Ente, ivi compreso il monitoraggio dei tempi di pagamento dei fornitori e di liquidazione dei contributi alle imprese.
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico
Risultato misurato obiettivo	96,57 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
EC03.1 Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione *(Tipologia: Salute economica)*	OnCorr_FP Oneri correnti - Trasferimento a Fondo perequativo / ProvCorr_FP Proventi correnti - Entrate da Fondo perequativo (per rigidità e progetti)	>= 104,00 %	116,8 %	12,8 %
EC13.1 Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti. *(Tipologia: Salute economica)*	DirAnn Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A / ProvCorrSval Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	<= 61,00 %	57,8 %	-3,2 %
EC05.1 Indice di struttura primario *(Tipologia: Salute economica)*	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	>= 140,00 %	143,27 %	3,27 %
EC07 Capacità di generare proventi *(Tipologia: Efficacia)*	ProvCorrDirAnnDirSegr Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / ProvCorrSval Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	>= 10,00 %	35 %	+25 %
Contenimento dei costi di funzionamento *(Tipologia: Efficienza)*	[codice| FE013 Contenimento dei costi di funzionamento	<= 1.372.000,00 €	1.366.274,66 €	-5.725.34 €
F014 Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s.+ctr+gestione servizi/d.a.) *(Tipologia: Efficienza)*	[codice| FE014 Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s.+ctr+gestione servizi/(totale proventi correnti))	>= 33,00 %	35%	+2%
EC27 Indice equilibrio strutturale	(ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut Oneri strutturali (Costi di Personale +	>= 11,00 %	5,13 %	-5,87 %

(Tipologia: Salute economica)	Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale)) / ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)			
Tempi medi di pagamento dei fornitori nell'anno *(Tipologia: Efficienza)*	f104 Tempi medi di pagamento dei fornitori nell'anno	<= 30,00 gg	-26,84 gg	-3,16 gg

NOTE: Per la parte “proventI” i minori risultati conseguiti sono dipesi esclusivamente dall’emergenza sanitaria in corso che da un lato ha usufruito in minor misura per almeno 4 mesi dei servizi camerali e dall’altro ha fatto registrare un calo nell’entità complessiva del ricavo da diritto annuale, conseguenza anche del perdurare da alcuni anni della crisi economica e del trend negativo nella natalità di imprese.
Per la parte “oneri” i costi di funzionamento accertati in complessivi euro 1.400.880,22, sono incrementati per imprevisti costi di sanificazione e acquisto materiale igienico-sanitario prescritti dal protocollo sanitario approvato dall’Ente per la prevenzione della diffusione del contagio (euro 14.766,85) e dall’aumento, altrettanto imprevisto, del 10% delle riduzioni versate al Bilancio dello Stato (+19.838,71). Gli oneri dedotti di tali costi ammontano a 1.366.274,66

CRITICITA’: Nonostante una continua attenzione agli oneri fissi di parte corrente, non si è riusciti a conseguire il risultato a “due cifre” dell’indice strutturale. Il motivo è da ascrivere al minor accertamento da diritti di segreteria e gestione di servizi a seguito della pandemia e dalla necessità di aumentare la svalutazione dei crediti da diritto annuale.

Obiettivo strategico	**04.03 - Migliorare il processo interno organizzativo e stato di salute dell’Ente**
Descrizione	Definire un processo riorganizzativo in grado di ottimizzare i processi interni, attraverso sia una specifica attività formativa del personale sia una adeguata gestione delle risorse umane, garantendo benessere organizzativo
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico
Risultato misurato obiettivo	95,38 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
EC02.1 Indice di Liquidità immediata *(Tipologia: Salute economica)*	Liq_Imm Liquidità immediata / PassCorr Passività correnti	>= 130,00 %	140 %	+10 %
People Satisfaction Index (su scala 4)) *(Tipologia: Outcome)*	[codice| FE250 People Satisfaction Index	>= 3,00 N.	4,00 N.	+1,00 N.
F384 grado di coinvolgimento del personale in più attività trasversali *(Tipologia: Efficienza)*	F384 grado di coinvolgimento del personale in più attività trasversali	>= 10,00 %	7,00 %	-3,00 %
DFP 1.3 Grado di copertura delle attività formative	Dip-Form N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso	>= 50,00 %	100,00 %	+50,00 %

dedicate al personale *(Tipologia: Indicatori DFP)*	SG))			
DFP 1.12 Percentuale di dipendenti serviti da almeno da una agevolazione di welfare aziendale *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Dip_Welfare N. di dipendenti serviti da almeno da uno strumento di welfare aziendale / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG))	>= 90,00 %	94,00 %	+4,00 %
NOTE: L'emergenza sanitaria ha imposto dal mese di marzo 2020 una riprogrammazione e riorganizzazione delle attività, dei servizi e della gestione del personale in maniera diversa, nuova, ma soprattutto, tecnologicamente avanzata. L'Ente si è trovato a dover effettuare scelte innovative atte a garantire qualità e quantità nell'erogazione dei servizi, assicurando, contestualmente, sicurezza e prevenzione al contagio per il personale e per l'utenza. Grazie ad una solida infrastruttura tecnologica, a servizi erogabili quasi nella totalità da remoto, a personale formato sotto il profilo informatico e ad un Referente informatico, che già a febbraio aveva anticipato soluzioni informatiche per svolgere il lavoro da remoto, in caso di diffusione della pandemia anche a livello provinciale, questa Camera di commercio è riuscita ad erogare i propri servizi senza soluzione di continuità durante tutto il 2020. Inoltre, per garantire il regolare presidio delle attività in presenza, anche presso le sedi decentrate di Cento e Comacchio, è stato rafforzato nelle competenze il pool tarsversale di dipendenti disponibile "a chiamata". Grazie anche al contributo di Unioncamere, nel corso del 2020 sono stati messi a disposizione di tutto il personale webinar formativi in materia di privacy, smartworking e anticorruzione, oltre a tematiche specifiche per tipologia di uffici e funzioni. CRITICITA': L'organizzazione comincia a risentire del numero sempre minore di unità di personale in servizio. Al 31 dicembre 2020: n. 48 oltre a 2 dirigenti.				

OBIETTIVI STRATEGICI 2020 - sintesi

Dai risultati complessivi sopra descritti e commentati, si ritiene di essere riusciti, nonostante le difficoltà emerse con la diffusione della pandemia e con la decadenza degli Organi, a perseguire gli obiettivi che il Consiglio, nell'ambito della Relazione previsionale e programmatica 2020 aveva individuato e che la Giunta ha poi ripreso in sede di approvazione del Piano della Performance per l'anno 2020 che si sintetizzano nelle seguenti linee:

a) **innovazione e il rilancio competitivo del territorio**. Risultati ottenuti:

- sostegno economico alle imprese a seguito del blocco imposto dalla panedemia;
- consolidamento del ruolo centrale di metagovernance locale, anche attraverso l'attrazione di risorse economiche dai Comuni;
- incentivo alla nascita di start up innovative e di trasformazione di imprese in forme societarie più strutturate;
- rafforzamento del grado di digitalizzazione del sistema economico locale;
- mantenimento, nonostante le difficoltà, di una interlocuzione attiva con il mondo scolastico con quello dell'impresa;

b) **rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo**. Risultati ottenuti:

- Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un assistenza continua e l'opportunità per l'impresa di fruire di servizi "a richiesta";
- Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori;
- Consolidamento del grado di efficienza riconosciuto al servizio mediazione e all'Organismo di sovraindebitamento:
- Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa, attraverso l'ampliamento e relativa diffusione dei servizi digitali fruibili da remoto, grazie all'utilizzo di nuove tecnologie e al cresciuto grado di digitalizzazione del personale camerale;

c) **rafforzare lo stato di salute del sistema**. Risultati ottenuti:

- L'attento monitoraggio dei fattori critici di successo ha consentito di creare valore aggiunto riversatoe al sistema economico locale, senza necessità di ricorrere a indebitamenti esterni e garantendo un regolare flusso finanziario di cassa;
- continuo miglioramento del grado di soddisfazione dei clienti a cui si erogano servizi istituzionali, di cui al D.lgs. 219/2016.

Di seguito è riportata, dapprima, **la tabella con la sintesi del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici**, poi gli stessi in **ottica BSC**, dove si potrà trovare conferma della strategia intrapresa negli anni da questa Camera di commercio, in quanto la dimensione "impresa-territorio" è quell ache, come ogni anno, più si avvicina al raggiungimento ottimale di performance.

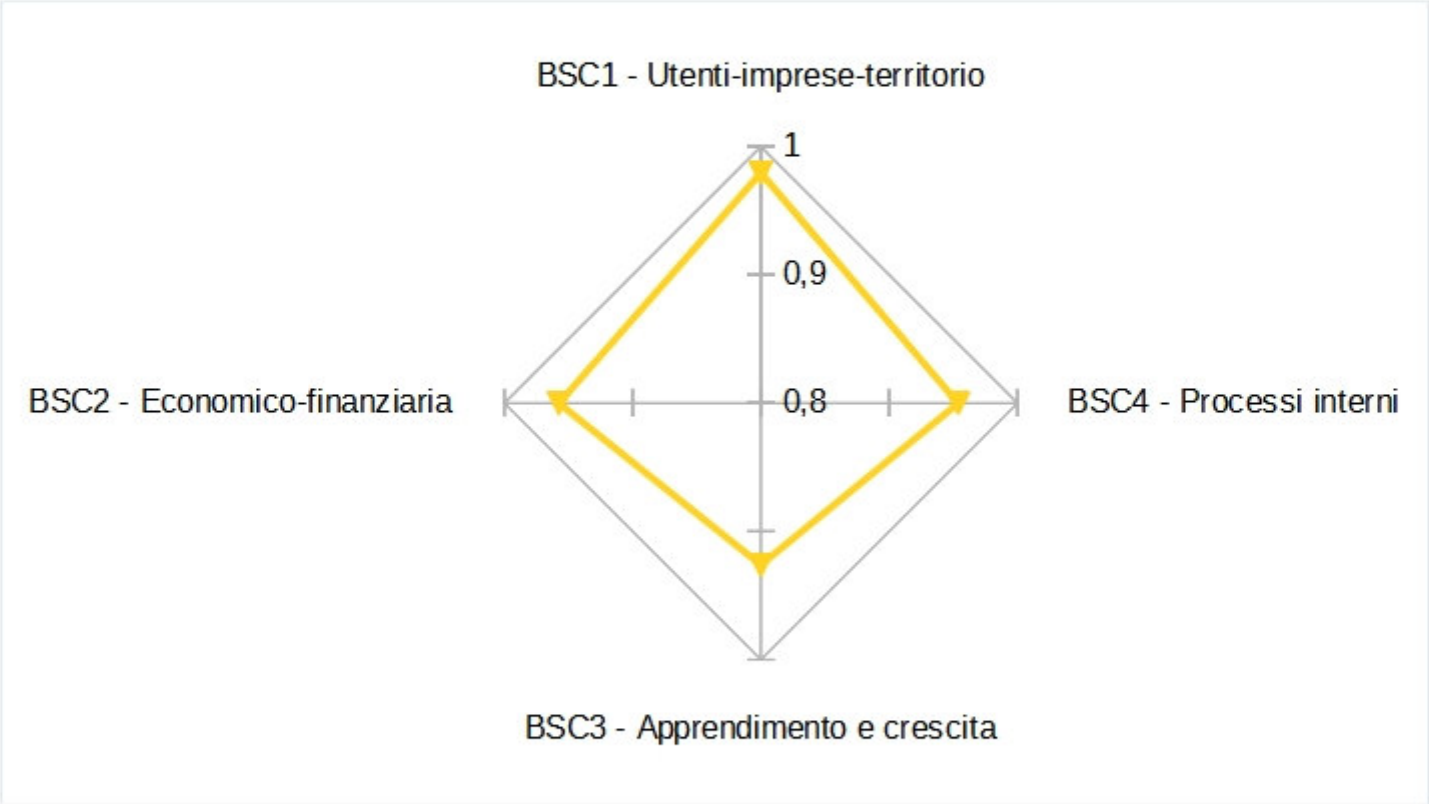
Obiettivo	Indicatori valutati	Grado raggiungimento	Valutazione
01.01 Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale	2 di 2	Grado Calcolato 100,00 %	RAGGIUNTO
01.02 Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio	2 di 2	Grado Calcolato 95,39 %	RAGGIUNTO
01.03 Consolidare il ruolo centrale di metagovernace della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale	4 di 4	Grado Calcolato 99,29 %	RAGGIUNTO
01.04 Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di “reti culturali”	3 di 3	Grado Calcolato 84,40 %	PARZIALMENTE RAGGIUNTO
01.05 Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività	4 di 4	Grado Calcolato 94,06 %	PARZIALMENTE RAGGIUNTO
01.06 Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	3 di 3	Grado Calcolato 100,00 %	RAGGIUNTO
02.01 Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il local	2 di 2	Grado Calcolato 100,00 %	RAGGIUNTO
03.01 Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	4 di 4	Grado Calcolato 96,49 %	RAGGIUNTO
03.02 Accrescere l’efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l’utilizzo di nuove tecnologie	4 di 4	Grado Calcolato 94,92 %	RAGGIUNTO
04.01 Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	3 di 3	Grado Calcolato 92,52 %	RAGGIUNTO

04.02 Consolidare il 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	8 di 8	Grado Calcolato 96,57 %	RAGGIUNTO
04.03 Migliorare il processo interno organizzativo e stato di salute dell'Ente	5 di 5	Grado Calcolato 95,38 %	RAGGIUNTO

PROSPETTIVA BSC 2020

	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	PESO
BSC1 - Utenti-imprese-territorio	**97,95%**		
1 - 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	100,00%		10,00%
01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio	95,39%		20,00%
01.03 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernace della Camera di commercio , quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale	99,29%		10,00%
01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	100,00%		10,00%
2.A - Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (a)			
02.01 - Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il local	100,00%		20,00%
2.B - Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (b)			
03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	96,49%		30,00%
BSC2 - Economico-finanziaria	**95,74%**		
2.B - Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (b)			
03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie	94,92%		50,00%
3 - Rafforzare lo stato di salute del sistema			
04.02 - Consolidare il 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	96,57%		50,00%
BSC3 - Apprendimento e crescita	**92,63%**		
1 - Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori			
01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"	84,40%		10,00%
01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività	94,06%		60,00%
3 - Rafforzare lo stato di salute del sistema			
04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	92,52%		30,00%
BSC4 - Processi interni	**95,38%**		
3 - Rafforzare lo stato di salute del sistema			
04.03 - Migliorare il processo interno organizzativo e stato di salute dell'Ente	95,38%		100,00%

BSC1 - Utenti-imprese-territorio	97,95%
BSC2 - Economico-finanziaria	95,74%
BSC3 - Apprendimento e crescita	92,63%
BSC4 - Processi interni	95,38%



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., Formazione e lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna, prevenzione crisi di impresa e supporto finanziario) - Le risorse economiche e gli indicatori verranno inseriti dopo l'emanazione del DM e corrisponderanno a quanto nello stesso indicato e comunicato da Unioncamere.	
Obiettivo operativo	**01.01.1 - Utilizzo delle risorse derivanti dall'aumento del diritto annuale per i progetti in ambito turistico, digitale (PID), crisi di impresa, formazione lavoro**
Descrizione	Migliorare la qualità dei progetti finanziati con aumento del 20%
Unità organizzative coinvolte	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa | Servizio Risorse e Patrimonio | Servizio Sistema qualità e comunicazione
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**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 *(Tipologia: Salute economica)*	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 %
f006 Percentuale di realizzazione delle iniziative previste nei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale *(Tipologia: Salute economica)*	f006 Realizzazione delle iniziative previste nei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %
i033 Numero eventi organizzati nell'anno in merito alle iniziative gestite con l'aumento del 20% del DA *(Tipologia: Efficacia)*	i033 Numero eventi organizzati nell'anno in merito alle iniziative gestite con l'aumento del 20% del DA	>= 4,00 N.	5,00 N.	+1,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

a. n. 36 assessment tecnologici alle imprese, sempre da remoto, realizzati per il tramite dei digital promoter camerali e mediante l'utilizzo di nuove tecnologie;
b. n. 103 imprese hanno presentato domanda al "bando voucher digitali" a sostegno dell'innovazione e digitalizzazione delle imprese, con particolare riferimento alle nuove necessità delle imprese legate all'utilizzo dello smart working, o delle nuove modalità di commercializzazione (gestione delivery, ecommerce);
c. n. 10 imprese inviate a soluzioni di filiera (ndr DIH delle associazioni di categoria);
d. n. 25 checkup effettuati ad imprese;

e. n. 5 eventi divulgativi, con 66 partecipanti.

Inoltre sono stati convertiti in bandi a sostegno delle imprese per emergenza Covid-19, le risorse economiche inizialmente destinate ai progetti “Formazione e lavoro” e “Crisi di impresa” come consentito dall’Unioncamere, previo pare del Mise.

01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo e rilancio del territorio Continuare negli approfondimenti e nelle analisi statistiche dei fenomeni socio-economici territoriali.	
Obiettivo operativo	**01.02.1 - Garantire l’aggiornamento delle principali variabili socioeconomiche del territorio di Ferrara attraverso la realizzazione di indagini e e report periodici e/o specifici**
Descrizione	TEMA: Sviluppo qualificazione aziendale prodotti
Unità organizzative coinvolte	Statistica, prezzi e informazione economica
Risultato misurato obiettivo	94,35 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
i034 Numero di settori significativi sui quali si sono effettuati report statistici durante l'anno *(Tipologia: Efficacia)*	i034 Numero di settori significativi sui quali si sono effettuati report statistici durante l'anno	>= 3,00 N.	10,00 N.	+7,00 N.
i035 Tempi entro i quali sono stati diffusi i dati statistici elaborati durante l'anno *(Tipologia: Efficienza)*	i035 Tempi entro i quali sono stati diffusi i dati statistici elaborati durante l'anno	Entro 30/06/2020	31/07/2020	+31,00 gg
i036 Numero documenti statistici prodotti relativamente alle variabili socioeconomiche ferraresi *(Tipologia: Efficacia)*	i036 Numero documenti statistici prodotti relativamente alle variabili socioeconomiche ferraresi	>= 4,00 N.	48,00 N.	+44,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA’

Nel 2020 l’attività di studio e analisi economica, si è resa ancora più importante per l’emergenza sanitaria. L’analisi si è focalizzata sui temi della liquidità, fatturato, esportazioni, occupazione e crisi di impresa legati alle disposizioni restrittive per il contenimento dell’epidemia da COVID-19.

Per consentire una adeguata diffusione dei dati, dopo le riunioni periodiche dell’Osservatorio (avvenute tutte da remoto), è stato riorganizzato il sito camerale nelle pagine dedicate alle informazioni economiche, sono stati forniti periodicamente ai giornali quotidiani locali articoli redazionali tematici e grafici utili per analisi territoriali e di settore.

Sempre nell’ambito statistico-economico, si è fornito un importante servizio alle imprese, alle associazioni, ai professionisti ed anche agli stessi Enti locali, in occasione dell’emanazione del D.L. 34/2020 “Rilancio” per la corretta individuazione dei codici ATECO attribuiti alle imprese. Relativamente a tale argomento, si segnala la puntuale e continua assistenza tecnica fornita alla locale Prefettura, sempre in materia di codici ATECO.

Anche queste attività sono state tutte rese dal personale camerale**.**

01.03 - Consolidare il ruolo centrale di metagovernace della Camera di commercio, quale soggetto attivatore di relazioni e di sinergie anche finanziarie per il tessuto economico locale Accrescere la capacità di governo strategico delle iterazioni tra le istituzioni pubbliche e private del territorio, finalizzata, in particolare, al co-finanziamento di progetti comuni a sostegno dell'economia provinciale	
Obiettivo operativo	**01.03.1 - Consolidamento della attività di relazione con gli interlocutori istituzionali volti a co-finanziare o co-gestire interventi a sostegno dell'economia locale**
Descrizione	TEMA: Sviluppo qualificazione aziendale prodotti
Unità organizzative coinvolte	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
EC19.1 Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione. *(Tipologia: Efficacia)*	(BilCons_IE Interventi economici + C_D Totale costi della funzione istituzionale D) / DirAnn Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	>= 50,00 %	79,59 %	+29,59 %
D1.3_02 Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese	CD_IE_D1.3 Totale risorse (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31/12	>= 29,00 €	47,96 €	+18,96 €
i037 Numero bandi attivati in collaborazione con altri enti finalizzati a cofinanziare e cogestire interventi a sostegno dell'economia *(Tipologia: Efficacia)*	i037 Numero bandi attivati in collaborazione con altri enti finalizzati a cofinanziare e cogestire interventi a sostegno dell'economia	>= 1,00 N.	5,00 N.	+4,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

La Giunta camerale con deliberazione n. 52 dell'8 settembre 2020 ha deciso di adottare una iniziativa a sostegno delle imprese del territorio provinciale, a seguito della forte crisi economica derivata dall'emergenza sanitaria. Forte dell'apprezzamento registrato nella gestione del bando multidisciplinare 2018-2019, finanziato da tutti i Comuni della provincia di Ferrara, la Giunta camerale ha deciso di riproporre tale forma, in modo da far convergere in un unico bando le risorse del territorio, agevolando le imprese anche nella fase di richiesta del sostegno economico.

I Comuni hanno risposto positivamente alla richiesta, dando origine ad un unico bando provinciale di complessivi 691.667,59 euro di cui 191.667,59 finanziato da n. 14 Comuni della provincia.

Il bando, chiusosi il 23 ottobre 2020, prevedeva contributi a sostegno dei costi per la ripartenza in sicurezza delle imprese ferraresi a seguito dell'emergenza epidemiologica causata dal virus Covid-19.

Sono pervenute n. 277 domande di richiesta di contributo, mentre le ammesse sono risultate n. 254. A oggi sono state tutte liquidate.
La procedura di ammissione e successivamente di controllo della rendicontazione e la successiva liquidazione ha comportato l'esame di una molteplicità di documentazione, in quanto il bando prevedeva 3 misure di sostegno.
In sintesi le 3 misure:

- domande ammesse n. 254
- spese documentate euro 1.021.145,25
- spese ammesse 50% delle documentate.

Sono, inoltre, proseguite le sottoscrizioni di convenzioni con i Comuni finalizzate alla gestione per conto degli stessi di bandi per l'erogazione di contributi alle imprese. Nel 2020 sono stati gestiti n. 3 bandi per i Comuni Codigoro, Masi torello e Voghiera, per complessivi euro 61.180,00.

Obiettivo operativo	**01.03.2 - Adozione di una strategia che consenta di favorire una diffusione della cultura della prevenzione in situazioni di crisi finanziaria ed una visione più integrata delle diverse problematiche aziendali**
Descrizione	TEMA: Sviluppo qualificazione aziendale prodotti
Unità organizzative coinvolte	Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
i038 Numero strumenti informativi di apprendimento e autovalutazione messi a disposizione delle imprese in merito alla prevenzione delle situazioni di crisi finanziaria *(Tipologia: Efficacia)*	i038 Numero strumenti informativi di apprendimento e autovalutazione messi a disposizione delle imprese in merito alla prevenzione delle situazioni di crisi finanziaria	>= 2,00 N.	2,00 N.	-
i039 Numero collaborazioni con istituzioni, sistemi di credito, università, associazioni, ordini al fine di diffondere una cultura di prevenzione della crisi d'impresa *(Tipologia: Efficacia)*	i039 Numero collaborazioni con istituzioni, sistemi di credito, università, associazioni, ordini al fine di diffondere una cultura di prevenzione della crisi d'impresa	>= 2,00 N.	2,00 N.	-
i040 Qualità percepita dagli enti e dalle imprese in merito alle attività di prevenzione della crisi d'impresa messe in campo dalla Camera di commercio *(Tipologia: Qualità)*	i040 Qualità percepita dagli enti e dalle imprese in merito alle attività di prevenzione della crisi d'impresa messe in campo dalla Camera di commercio	>= 3,00 N.	3,00 N.	-
PRINCIPALI ATTIVITA'				

Nei primi due mesi del 2020, sono state attivate interlocuzioni con istituti bancari ed associazioni per un confronto finalizzato a trovare soluzioni utili alle imprese sul tema della liquidità. Il primo incontro, a cui hanno partecipato tutti gli istituti di credito con sportelli nel ferrarese e tutte le associazioni di categoria, ha sortito l'effetto sperato, ossia si è raggiunto un accordo sulle condizioni di accesso al credito per talune situazioni individuate. Successivamente, a seguito dell'evolversi dell'epidemia da Covid-19, è stato organizzato in data 27 aprile, un nuovo incontro, in remoto, con gli stessi interlocutori del precedente, per cercare di chiarire alle imprese le condizioni di accesso al credito agevolato disposte dal Governo con il Decreto 18/2020 "Cura Italia".
Per dare sostegno alle politiche di intervento a favore della liquidità delle imprese è stato altresì realizzato un intervento congiunto tra tutte le Camere di commercio dell'E/R e la Regione che ha previsto la sosttoscrizione di una unica convenzione di accordo con i Coffidi per agevolare le aperture di credito alle imprese. Questa Camera di commercio ha versato una quota pari a 300.000 euro.

Infine, in considerazione della proroga dell'OCCRI a febbraio 2021, si è proceduto con una intensa attività formativa del personale assegnato a tale funzione. E' stato, inoltre, istituito un gruppo di lavoro presso Unione regionale E/R per delineare le attività da mettere in campo e definire una possibile organizzazione. Sono stati effettuati incontri con le associazioni di categoria da remoto per presentare il progetto denominato "Irene".
Si è proceduto, nel frattempo in attesa dell'avvio, all'informatizzazione del registro OCCRI.

01.04 - Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali" **Definire strategie volte ad individuare segmenti di attività finalizzati alla crescita del turismo, anche culturale, quale motore di sviluppo e crescita economica**	
Obiettivo operativo	**01.04.1 - Promuovere il turismo e l'attrattività del territorio tramite iniziative di sistema e assistenza qualificata alle imprese turistiche**
Descrizione	TEMA: Turismo e cultura
Unità organizzative coinvolte	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
D1.3_23 Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione e del territorio (D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture) *(D.1.3.5 - prodotti di eccellenza, turismo, infrastrutture).*	CD_IE_D1.3.5 Totale risorse (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.5 / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31/12	>= 9,00 €	47,96 €	+38,96 €
F356 incontri per promuovere iniziative integrate olte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	FE356 Incontri per promuovere iniziative integrate volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	>= 3,00 N.	9,00 N.	+6,00 N.

(Tipologia: Outcome)				
f023 n° soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale *(Tipologia: Volume)*	f023 numero soggetti coinvolti in merito alle opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale	>= 4,00 N.	4,00 N.	-

PRINCIPALI ATTIVITA'

Si è proseguito con il sostegno:

- ad APT, il cui piano nella sua versione aggiornata a seguito dell'emergenza Covid, si è caratterizzato per il rafforzamento delle azioni sul mercato italiano proprio in coerenza con una delle linee di azione indicate dal progetto dell'Unione italiana ("Incentivare il turismo in Italia");
- al Consorzio Visit Ferrara ed ai relativi costi di promo – commercializzazione che si traducono in progetti di comunicazione (anche via web) che è stata diversificata rispetto alle annualità precedenti per mantenere un livello di attrattività turistica anche nella situazione emergenziale contingente, quindi con nuove modalità di comunicazione, creazione di pacchetti turistici che potessero essere comunque attrattivi, come ad esempio la proposta della destinazione come "museo a cielo aperto" e valorizzando un tipo di turismo slow che consente di stare a contatto con la natura (cicloturismo, attività all'aria aperta, etc) e di evitare situazioni di assembramenti.
- a eventi a cui tradizionalmente la Camera ha offerto il proprio sostegno, gli stessi sono stati ripensati in funzione delle nuove regole sulla sicurezza sanitaria e distanziamento, con aggravio (in alcuni casi) di costi per gli organizzatori, a fronte dei quali l'intervento camerale è stato ancora più essenziale:
    a) "Internazionale a Ferrara";
    b) Incendio del Castello;
    c) Palio di Ferrara;
    d) Busker Festival;
    e) Mille miglia.

Obiettivo di queste azioni è la crescita del tessuto economico, in ottica di contribuzione all'incremento della produttività aziendale, mediante un approccio imprenditoriale nel settore turistico, volto anche alla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale del territorio e dei prodotti enogastronomici, che purtroppo nel 2020 è stato affievolito a causa dell'emergenza sanitaria.

01.05 - Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività
Pianificazione di interventi, anche formativi, finalizzati alla crescita digitale delle imprese ferraresi.

Obiettivo operativo	**01.05.1 - Diffondere la cultura dell'innovazione attraverso percorsi di sviluppo sostenibile e collaborativo**
Descrizione	TEMA: Digitalizzazione
Unità organizzative coinvolte	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	 Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target

F120 Numero azioni messe in atto per incrementare la digitalizzazione del territorio *(Tipologia: Efficacia)*	FE120 Numero azioni messe in atto per incrementare la digitalizzazione del territorio	>= 6,00 N.	6,00 N.	-
i043 Numero di interventi divulgativi e formativi rivolti alle imprese sui temi strategici dell'Agenda Digitale *(Tipologia: Efficacia)*	i043 Numero di interventi divulgativi e formativi rivolti alle imprese sui temi strategici dell'Agenda Digitale	>= 2,00 N.	4,00 N.	+2,00 N.
i044 Numero di imprese coinvolte all'interno dei percorsi formativi relativi all'Agenda Digitale *(Tipologia: Qualità)*	i044 Numero di imprese coinvolte all'interno dei percorsi formativi relativi all'Agenda Digitale	>= 20,00 N.	60,00 N.	+40,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Sono state attivate tutte le 6 azioni previste e da realizzazione da parte dei digital promoter camerali (assessment tecnologici; eventi-webinar; bando; check-up alle imprese e individuazione di soluzioni personalizzate di filiera per l'invio ai DIH delle associazioni di categorie). Complessivamente sono state raggiunte240 imprese, di cui 60 coinvolte nei percorsi 4 percorsi formativi.				

Obiettivo operativo	**01.05.2 - Orientare le imprese sull'utilizzo di centri di assitenza sui temi di impresa/industria 4.0, anche attraverso le associazioni di categoria**
Descrizione	TEMA: Digitalizzazione
Unità organizzative coinvolte	Servizio Sistema qualità e comunicazione
Risultato misurato obiettivo	90,48 %
Valutazione obiettivo	 Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
f008 n. assessment effettuati relativi alla sensibilizzazione delle imprese in materia INDUSTRY 4.0 *(Tipologia: Volume)*	f008 n. assessment effettuati relativi alla sensibilizzazione delle imprese in materia INDUSTRY 4.0	>= 50,00 N.	36,00 N.	-14,00 N.
f009 n. di imprese per le quali si è fornita una soluzione innovativa legata ad Industry 4.0 *(Tipologia: Volume)*	f009 n. di imprese per le quali si è fornita una soluzione innovativa legata ad Industry 4.0	>= 30,00 N.	30,00 N.	-
i045 Numero incontri effettuati con le associazioni di categoria e gli ordini professionali per definire interventi finalizzati allo sviluppo di una cultura digitale tra le imprese legate a INDUSTRY 4.0 *(Tipologia: Efficacia)*	i045 Numero incontri effettuati con le associazioni di categoria e gli ordini professionali per definire interventi finalizzati allo sviluppo di una cultura digitale tra le imprese legate a INDUSTRY 4.0	>= 4,00 N.	5,00 N.	+1,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA’
Il presente obiettivo si integra con il precedente, differenziandosi, principalmente, per l’attività di diffusione e di comunicazione sul tema della digitalizzazione e dell’Industria 4.0 con le associazioni di categoria.

Obiettivo operativo	01.05.3 - Crescita delle imprese sui temi della digitalizzazione
Descrizione	TEMA: Digitalizzazione
Unità organizzative coinvolte	Servizio Sistema qualità e comunicazione
Risultato misurato obiettivo	89,34 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
DFP 3.3 Percentuale di servizi full digital *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Servizi_OnLine N. servizi interamente online, integrati e full digital / Tot_Servizi N. totale servizi erogati	>= 30,00 %	42,86 %	+12,86 %
i046 Numero seminari relativi a Eccellenze in Digitale organizzati nell'anno *(Tipologia: Volume)*	i046 Numero seminari relativi a Eccellenze in Digitale organizzati nell'anno	>= 7,00 N.	6,00 N.	-1,00 N.
i047 Numero checkup sviluppati con le imprese all'interno del percorso di Eccellenze in Digitale *(Tipologia: Volume)*	i047 Numero checkup sviluppati con le imprese all'interno del percorso di Eccellenze in Digitale	>= 40,00 N.	33,00 N.	-7,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA’
Si è colta l’opportunità di Eccellenze in digitale per utiizzare due dei sei seminari, in webinar per la diffusione delle informazioni per l’utilizzo massivo della firma digitale, CNS e Spid, agli imprenditori, in quanto proprio a seguito dei blocchi imposti dalla pandemia, è emersa una scarsa conoscenza a fronte di una forte esigenza di utilizzo. Nel 2020 sono stati attivati tutti i servizi digitali messi a disposizione da Infocamere.

Obiettivo operativo	01.05.4 - Formazione e supporto all’utilizzo del nuovo token wireless con dimostrazioni pratiche di firma digitale ed accesso a servizi pubblici online tramite smartphone e tablet (Cassetto Digitale, INPS ecc.)
Descrizione	TEMA: Digitalizzazione
Unità organizzative coinvolte	Servizio Registro Imprese
Risultato misurato obiettivo	93,50 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo	Scostamento

			2020	rispetto al target
DFP 3.1 Offerta servizi tramite identità digitale *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Servizi_SPID N. servizi online accessibili con SPID / Tot_Servizi N. totale servizi erogati	>= 5,00 %	100,00 %	+95,00 %
DFP 3.2 Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Accessi_Unici_SPID N. di accessi unici tramite SPID su servizi digitali collegati a SPID / Accessi_Tot_SPID N. di accessi totali su servizi digitali collegati a SPID	>= 5,00 %	100,00 %	+95,00 %
DFP 3.4 Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Servizi_PagoPA N. servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / Tot_Servizi-Pag N. totale servizi erogati a pagamento	>= 25,00 %	106,67 %	+81,67 %
i048 Numero imprenditori e professionisti contattati per la formazione personalizzata in merito ai nuovi strumenti digitali offerti dalla Camera *(Tipologia: Efficacia)*	i048 Numero imprenditori e professionisti contattati per la formazione personalizzata in merito ai nuovi strumenti digitali offerti dalla Camera	>= 20,00 N.	15,00 N.	-5,00 N.
i049 Numero imprenditori e professionisti formati con appositi incontri in merito ai nuovi strumenti digitali offerti dalla Camera *(Tipologia: Efficacia)*	i049 Numero imprenditori e professionisti formati con appositi incontri in merito ai nuovi strumenti digitali offerti dalla Camera	>= 10,00 N.	987,00 N.	+977,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Nel 2020 è stata incrementata la dotazione di personale assegnato al rilascio dei dispositivi digitali, stante il sensibile aumento delle richieste registrato a seguito della pandemia e dalla conseguente limitazione di spostamento. A ciò si aggiunga l'emanazione di bandi pubblici che prevedevano l'uso obbligatorio della firma digitale. Con il rilascio della CNS, si è provveduto, quasi nella totalità dei casi, anche al rilascio dello spid. Infine dal mese di luglio (anche se prorogata l'obbligatorietà a febbraio 2021) è stata attivata per tutti i servizi il pagamento tramite Pagopa.				

Obiettivo operativo	**01.05.5 - Promozione del servizio Libri Digitali tramite informative mirate alle imprese ed ai professionisti presso lo sportello Bollatura libri**
Descrizione	TEMA: Digitalizzazione
Unità organizzative coinvolte	Servizio Registro Imprese
Risultato misurato obiettivo	55,33 %
Valutazione obiettivo	 Parzialmente raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
i050 Grado di utilizzo del nuovo servizio di Libri Digitali	i050_1 Numero di imprenditori e professionisti che hanno adottato il nuovo servizio di Libri Digitali / i050_2	>= 10,00 %	3,33 %	-6,67 %

(Tipologia: Qualità)	imprenditori e professionisti contattati ai quali si è proposto l'utilizzo del nuovo servizio di Libri Digitali			
i051 Numero di proposte migliorative della piattaforma relativa ai Libri Digitali sulla base delle esigenze operative rilevate dalle imprese e intermediari *(Tipologia: Efficacia)*	i051 Numero di proposte migliorative della piattaforma relativa ai Libri Digitali sulla base delle esigenze operative rilevate dalle imprese e intermediari	>= 3,00 N.	1,00 N.	-2,00 N.
i052 Grado di soddisfazione delle imprese relativamente ai nuovi servizi digitali offerti dalla Camera *(Tipologia: Qualità)*	i052 Grado di soddisfazione delle imprese relativamente ai nuovi servizi digitali offerti dalla Camera	>= 3,00 N.	4,00 N.	+1,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Si tratta di un servizio digitale che fatica a decollare. Trova reticenza nei professionisti che dovrebbere rivedere la loro organizzazione e procedere con una ulteriore formazione per il loro personale. Al momento è visto come un aggravio e non una soluzione digitale di semplificazione. Si è in ogni caso proceduto con la diffusione delle informazioni e con una una newsletter a carattere formativo che, in ogni caso, è stata ritenuta utile dall'utenza.				

Obiettivo operativo	**01.05.6 - Attivazione del servizio di stampa dei certificati d'Origine direttamente in azienda presso l'ufficio di Cento**
Descrizione	TEMA: Digitalizzazione
Unità organizzative coinvolte	Armonizzazione del mercato e Presidio territoriale
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
F355 Numero di ore di formazione usufruiti dagli addetti di Cento al fine di acquisire competenze in merito ai CO Web *(Tipologia: Qualità)*	FE355 Numero di ore di formazione usufruiti dagli addetti di Cento al fine di acquisire competenze in merito ai CO Web	>= 4,00 h	16,00 h	+12,00 h
i053 Numero imprese alle quali è stato proposto il nuovo servizio di stampa dei certificati di origine in azienda sul territorio Centese *(Tipologia: Volume)*	i053 Numero imprese alle quali è stato proposto il nuovo servizio di stampa dei certificati di origine in azienda sul territorio Centese	>= 4,00 N.	47,00 N.	+43,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Il servizio digitale con stampa in azienda della certificazione di accompagnamento delle merci all'estero ha visto nel 2020 una forte adesione, maggiore nella sede di Ferrara, più affievolita nella sede distaccata di Cento.				

01.06 - Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa
Definire una progettazione in grado di integrare il mondo della scuola con quello del lavoro, attraverso incontri e attività formative anche congiunte.

Obiettivo operativo	01.06.01 - Valorizzare e promuovere i progetti tra sistema scolastico e mondo del lavoro attraverso il Premio Storie di Alternanza
Descrizione	TEMA: Orientamento lavoro e professioni
Unità organizzative coinvolte	Servizio Sistema qualità e comunicazione
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
D1.2_04 Volumi di attività nell'ambito del percorso di alternanza Scuola/lavoro	N_D1.2.2_Stud Numero di studenti coinvolti dai percorsi di alternanza Scuola/Lavoro (presso la Camera e presso altri soggetti)	>= 80,00 N.	390,00 N.	+310,00 N.
f038 Numero scuole coinvolte dai progetti di alternanza scuola lavoro e partecipanti al Premio Storie di Alternanza *(Tipologia: Volume)*	f038 Numero scuole coinvolte dai progetti di alternanza scuola lavoro e partecipanti al Premio Storie di Alternanza	>= 3,00 N.	14,00 N.	+11,00 N.
i041 Numero alunni e insegnanti coinvolti nel progetto alternanza scuola lavoro e partecipanti al premio Storie di Alternanza *(Tipologia: Volume)*	i041 Numero alunni e insegnanti coinvolti nel progetto alternanza scuola lavoro e partecipanti al premio Storie di Alternanza	>= 30,00 N.	650,00 N.	+620,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

Realizzazione del Premio "Storie di Alternanza" 1^ sessione 2020" assegnato a 3 licei e ad un Istituto tecnico di Ferrara. In considerazione della difficoltà di dare l'adeguata promozione e diffusione dell'evento, sono stati messi on line sul sito camerale i video delle classi premiate. .

Obiettivo operativo	01.06.02 - Creazione di percorsi per l'acquisizione di competenze trasversali e di orientamento, in materia di educazione economica e all'autoimprenditorialità
Descrizione	TEMA: Orientamento lavoro e professioni
Unità organizzative coinvolte	Statistica, prezzi e informazione economica
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo	Scostamento

			2020	rispetto al target
D1.2_04 Volumi di attività nell'ambito del percorso di alternanza Scuola/lavoro.	N_D1.2.2_Stud Numero di studenti coinvolti dai percorsi di alternanza Scuola/Lavoro (presso la Camera e presso altri soggetti)	>= 80,00 N.	390,00 N.	+310,00 N.
F330 Numero incontri e riunioni organizzate per rendere efficace il progetto “Alternanza Scuola Lavoro *(Tipologia: Qualità)*	FE330 Numero di incontri e riunioni organizzare per rendere efficace il progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	>= 2,00 N.	10,00 N.	+8,00 N.
i042 Numero percorsi formativi attivati nell'ambito dell'ASL in merito all'acquisizione di competenze relative *(Tipologia: Efficacia)*	i042 Numero percorsi formativi attivati nell'ambito dell'ASL in merito all'acquisizione di competenze relative a educazione economica e autoimprenditorialità	>= 3,00 N.	26,00 N.	+23,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA’

Nonostante il blocco delle attività svolte in presenza imposto dalla pandemia, sono stati davvero tante le iniziative da remoto messe in campo e diffuse presso le scuole, accompagnate da una puntuale informazione e formazione.

- *JOB&Orienta 2020* - Digital Edition dal 25 al 27 novembre 2020
- *Excelsior,* il sistema informativo per l'occupazione e la formazione di Unioncamere e Anpal, aggiornato annualmente dalle camere di commercio per la propria provincia;
- *#Fai la scelta giusta 2020: quale scuola per quale lavoro* – Una guida che fornisce utilissime informazioni, dati, analisi e proiezioni per sostenere i giovani ferraresi nell'ingresso nel mondo del lavoro;
- *Orientarsi nelle scelte future - Scuola e Territorio Edizione 2020* – report semplice e di facile lettura con le previsioni sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese ferraresi. Uno strumento utile a genitori e studenti che devono intraprendere una scelta del percorso di studi;
- diffusione e informazione dell’evento in streaming “Educazione e Orientamento all'imprenditorialità: progetti e prospettive” del 5 novembre 2020 nell’ambito del Festival della Cultura tecnica.

02.01 - Valorizzare le opportunità dei mercati globali attraverso una visione internazionale e una proiezione verso sbocchi esteri, garantendo un bilanciamento con il local In un contesto caratterizzato da una marcata contrazione della domanda interna, diventano fondamentali i mercati di sbocco esteri per trainare e consolidare i primi, ancorchè timidi, segnali di ripresa.

Obiettivo operativo	02.01.1 - Intensificare il coinvolgimento delle imprese non esportatrici o esportatrici non abituali sensibilizzandole sulle opportunità del commercio con l'estero in sinergia con le progettualità di sistema
Descrizione	TEMA: Internazionalizzazione
Unità organizzative coinvolte	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell’impresa
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	 Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
f214 Numero certificati di origine stampati direttamente in azienda	f214 Numero certificati di origine stampati direttamente in azienda	>= 45,00 N.	991,00 N.	+946,00 N.
i001 Numero di imprese contattate per la profilazione e rilevazione dei fabbisogni in merito alle opportunità del commercio estero *(Tipologia: Volume)*	i001 Numero di imprese contattate per la profilazione e rilevazione dei fabbisogni in merito alle opportunità del commercio estero	>= 45,00 N.	114,00 N.	+69,00 N.
i002 Numero imprese profilate in merito alle opportunità offerte dal mercato estero attraverso il sito *(Tipologia: Efficacia)*	i002 Numero imprese profilate in merito alle opportunità offerte dal mercato estero attraverso il sito	>= 10,00 N.	13,00 N.	+3,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

Oltre alla diffusione dell'utilizzo della stampa in azienda di certificati, si è continuato nell'attività di profilazione per meglio definire ed individuare le esigenze delle imprese. Inoltre, quattro imprese hanno partecipato all'iniziativa volta a precostituire le condizioni per l'internazionalizzazione e l'esportazione delle proprie merci denominata "check up d'impresa", mentre n. 3 hanno usufruito del Temporary export manager. Altre quattro imprese hanno partecipato al Bando "Digital export" 2020, con l'obiettivo di sostenere progetti di rafforzamento e consolidamento della presenza all'estero delle imprese anche supportandole nel passaggio all'economia digitale, accrescendo la consapevolezza e l'utilizzo degli strumenti digitali a sostegno dell'export.

Obiettivo operativo	02.01.2 - Dare continuità all'offerta formativa in materia di internazionalizzazione per favorire la preparazione delle imprese ai mercati internazionali
Descrizione	TEMA: Internazionalizzazione
Unità organizzative coinvolte	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
D1.3_17 Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3) *(Tipologia: Struttura)*	CD_IE_D1.3.3 Totale risorse (costi + Interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.3 / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31/12	>= 2,00 €	47,96 €	+45,96 €
f046 n° eventi anche formativi volti a consolidare il ruolo della	f046 n° eventi anche formativi volti a consolidare il ruolo della CCIAA nella preparazione delle imprese ai mercati	>= 5,00 N.	11,00 N.	+6,00 N.

CCIAA nella preparazione delle imprese ai mercati internazionali *(Tipologia: Efficienza)*	internazionali			
f047 n. partecipanti a eventi volti alla preparazione delle imprese ai mercati internazionali *(Tipologia: Volume)*	f047 n. partecipanti a eventi volti alla preparazione delle imprese ai mercati internazionali	>= 60,00 N.	205,00 N.	+145,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Nel 2020 è stato organizzato l'atteso ciclo di seminari sui temi dell'internazionalizzazione denominato "F.I.M.". A seguito della sopravvenuta emergenza sanitaria, si è proceduto d'urgenza a convertire il ciclo "da presenza" a "webinar".				

03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori
Garantire il rispetto delle regole, in campo economico, attraverso la tutela degli interessi di tutti i protagonisti del mercato, siano essi imprenditori, professionisti, consumatori. Verranno instaurate delle vere e proprie "reti di fiducia", all'insegna dell'equità, della certezza delle regole, della correttezza e della trasparenza nelle transazioni, dell'affidabilità delle informazioni riguardanti i fatti e gli atti della vita d'impresa

Obiettivo operativo	**03.01.1 - Salvaguardare i valori di una impresa incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso un nuovo servizio (OCRI)**
Descrizione	TEMA: Tutela e legalità
Unità organizzative coinvolte	Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
F194 Numero di corsi mirati a consentire al personale addetto all'acquisizione e alla gestione della crisi di sovraindebitamento per migliorare le competenze necessarie *(Tipologia: Volume)*	FE194 Numero di corsi mirati a consentire al personale addetto all'acquisizione e alla gestione della crisi di sovraindebitamento per migliorare le competenze necessarie	>= 1,00 N.	2,00 N.	+1,00 N.
F401 Tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi a seguitodell'istituzione del nuovo servizio *(Tipologia: Efficienza)*	FE401 tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi a seguito dell'istituzione del nuovo servizio	Entro 31/10/2020		
C2.7.3_01 Costo unitario medio dei servizi di composizione delle crisi (sovraindebitamento) *(Tipologia: Efficienza)*	CD_C2.7.3 Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi / Proc-Crisi N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate	<= 950,00 €	235,06 €	-714,94 €

PRINCIPALI ATTIVITA’
L’avvio del’Occri è stato prorogato a febbraio 2021. Il personale è stato formato ed ha partecipato ad una serie di corsi volti ad ottenere le competenze di base per presidiare l’avvio e le iniziali richieste di informazione sul servizio. Nel frattempo è continuata l’intensa attività dell’Organismo di sovraindebitamento (27 incontri a distanza con singoli imprenditori e associazioni di categoria e incontri con i gestori sulle procedure).

Obiettivo operativo	03.01.2 - Favorire una maggior diffusione, presso le imprese che operano con l’estero, degli strumenti di risoluzione delle controversie
Descrizione	TEMA: Tutela e legalità
Unità organizzative coinvolte	Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
f051 Grado di soddisfazione degli utenti in merito all'organismo di gestione della crisi (convertito in sovraindebitamento a seguito proroga) *(Tipologia: Qualità)*	f051 Grado di soddisfazione degli utenti	>= 3,00 N.	3,00 N.	-
i003 Numero incontri effettuati con le imprese che operano con l'estero in merito agli strumenti di risoluzione delle controversie *(Tipologia: Efficacia)*	i003 Numero incontri effettuati con le imprese che operano con l'estero in merito agli strumenti di risoluzione delle controversie	>= 1,00 N.	3,00 N.	+2,00 N.
i004 Istituzione di un punto informativo per assistere le imprese che operano con l'estero in merito agli strumenti di risoluzione delle controversie *(Tipologia: Efficacia)*	i004 Istituzione di un punto informativo per assistere le imprese che operano con l'estero in merito agli strumenti di risoluzione delle controversie(1-fatto; 0-non fatto)	= 1,00 N.	1,00 N.	-

PRINCIPALI ATTIVITA’
Dopo gli accordi con le asssociazioni di categoria in materia di accesso all’Organismo per la composizione della crisi, si è cercato di offrire un ulteriore servizio, molto richiesto dagli imprenditori che operano con l’estero per comprendere meglio le opportunità di risolvere le controversie in maniera stra-giudiziale.

Obiettivo operativo	03.01.3 - Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese anche con azioni volte all’esito positivo delle procedure di mediazione
Descrizione	TEMA: Tutela e legalità
Unità organizzative coinvolte	Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione

Risultato misurato obiettivo	98,57 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
C2.7.2_01_rev2018 Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione gestite. *(Tipologia: Efficienza)*	CD_C2.7.2 Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale / Med_Conc Numero di mediazioni/conciliazioni	<= 260,00 €	270,97 €	+10,97 €
C2.6_04 Livello di diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione *(Tipologia: Efficacia)*	Med_Conc Numero di mediazioni/conciliazioni / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31/12	>= 0,01 N.	0,01 N.	+0,00 N.
f210 n. incontri con mediatori/utenti per definire le migliorie da apportare alle procedure di mediazione *(Tipologia: Qualità)*	f210 n. incontri con mediatori/utenti per definire le migliorie da apportare alle procedure di mediazione	>= 1,00 N.	1,00 N.	-

PRINCIPALI ATTIVITA'

Il servizio di mediazione ha raggiunto a livello provinciale un ampio grado di autorevolezza e di efficienza nella gestione. Causa la pandemia è stata rafforzata la modalità di incontro delle parti on line. Nel 2020 sono state effettuate 521 mediazione, di cui 261 con la presenza di entrambe le parti. Sono stati formati 37 conciliatori.

Obiettivo operativo	**03.01.4 - Proseguire nelle attività ispettive di controlo ai distributori di benzina**
Descrizione	TEMA: Tutela e legalità
Unità organizzative coinvolte	Vigilanza sul Mercato
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
F215 Numero di controlli ispettivi effettuati sulle attività in merito alle operazioni di vigilanza *(Tipologia: Efficacia)*	F215 Numero di controlli ispettivi effettuati sulle attività in merito alle operazioni di vigilanza	>= 150,00 N.	155,00 N.	+5,00 N.
f225 Percentuale di distributori di benzina controllati nell'anno rispetto al totale dall'ufficio metrico *(Tipologia: Efficacia)*	f225 Percentuale di distributori di benzina controllati nell'anno rispetto al totale	>= 30,00 %	35,00 %	+5,00 %
F226 Costo del personale addetto alla verifica dei prodottirispetto	f226 Costo del personale addetto alla verifica dei prodotti rispetto al numero di controlli effettuati	<= 380,00 €	300,55 €	-79,45 €

al numero di controlli effettuati *(Tipologia: Efficienza)*				
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Rispetto a quanto indicato, si riporta il numero delle verifiche effettuate nel 2020: n.267.				

Obiettivo operativo	**03.01.5 - Consolidare il ruolo di vigilanza dei prodotti attraverso l'uso degli strumenti messi a disposizione dalla convenzione VIMER**
Descrizione	TEMA: Tutela e legalità
Unità organizzative coinvolte	Vigilanza sul Mercato
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
F420 Percentuali di controlli eseguiti dall'Ufficio Metrico sulla Convenzione Vimer *(Tipologia: Efficienza)*	F420 % di controlli eseguiti dall'Ufficio Metrico sulla Convenzione Vimer	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %
f059 Grado di utilizzo del budget in Convenzione per effettuare i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER *(Tipologia: Salute economica)*	f059 Grado di utilizzo del budget in Convenzione per effettuare i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER	>= 70,00 %	100,00 %	+30,00 %
i005 Tempi di rendicontazione delle spese effettuati tramite convenzione VIMER *(Tipologia: Qualità)*	i005 Tempi di rendicontazione delle spese effettuati tramite convenzione VIMER	Entro 15/01/2021	10/11/2020	-65,00 gg

PRINCIPALI ATTIVITA'

Gli ispettori metrici hanno svolto, senza rilevare alcuna difficoltà e/o criticità, tutte le attività previste dalle due convenzioni Vimer MISE-Unioncamere a cui si è aderito ad oggetto il controllo di conformità alle norme di sicurezza e conformità della etichettatura nella composizione di prodotti specifici, quali: giocattoli, prodotti prima infanzia, prodotti elettrici e prodotti per l'igiene delle persone.

03.02 - Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'diutilizzo di nuove tecnologie
Attivazione di procedure, anche di monitoraggio e controllo, atte ad accrescere l'economicità, l'efficienza e migliorare i tempi dell'azione amministrativa con particolare riguardo ai servizi per l'utenza, mediante l'incremento della digitalizzazione.

Obiettivo operativo	**03.02.06 - Sviluppare un percorso che consenta una maggiore diffusione delle informazioni in merito alla proprietà industriale e alle qualificazioni in materia ambientale**
Descrizione	TEMA: semplificazione e trasparenza

Unità organizzative coinvolte	Armonizzazione del mercato e Presidio territoriale
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
F113 Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente *(Tipologia: Volume)*	FE113 Numero incontri, seminari, convegni, riunioni organizzati con la regione in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	>= 2,00 N.	12,00 N.	+10,00 N.
F114 Numero di imprese coinvolte alle iniziative organizzate in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente *(Tipologia: Volume)*	FE114 Numero di imprese coinvolte alle iniziative organizzate in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	>= 20,00 N.	351,00 N.	+331,00 N.
F115 CSI dei convegni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente *(Tipologia: Qualità)*	F115 CSI dei convegni organizzati in merito allo sviluppo d'impresa e la qualità dell'ambiente	>= 3,00 N.	5,00 N.	+2,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

E' stata effettuata una intensa attività seminariale con un forte afflusso di partecipanti. Solo un seminario (febbraio) è stato realizzato in presenza prima dell'emergenza, i restanti in webinar. Uno è stato dedicato all'economia circolare. Sul tema la Camera di Ferrara, assieme a quelle regionali, ha messo a disposizione un servizio di assistenza gratuita personalizzata in tema ambientale ed economia circolare per le PMI, finalizzato alla verifica dello stato di conformità dell'impresa rispetto alla normativa ambientale, applicabile anche in un'ottica di riconversione sostenibile.

Obiettivo operativo	03.02.1 - Fornire assistenza sullo start up d'impresa attraverso un punto di accesso unificato, anche in collaborazione con le associazioni di categoria
Descrizione	TEMA: Semplificazione e trasparenza
Unità organizzative coinvolte	Servizio Registro Imprese
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
i006 Numero servizi di assistenza erogati a start up innovative e	i006 Numero servizi di assistenza erogati a start up innovative e tradizionali tramite lo Sportello del Registro	>= 2,00 N.	17,00 N.	+15,00 N.

tradizionali tramite lo Sportello del Registro Imprese *(Tipologia: Efficacia)*	Imprese			
i007 Percentuale di richieste gestite provenienti dalle startup innovative in merito alla costituzione e alla predisposizione dell'atto d'iscrizione al RI *(Tipologia: Qualità)*	i007_1 Numero di richieste gestite provenienti dalle startup innovative in merito alla costituzione e alla predisposizione dell'atto d'iscrizione al RI / i007_2 Numero richieste PERVENUTE dalle startup innovative in merito alla costituzione e alla predisposizione dell'atto d'iscrizione al RI	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %

PRINCIPALI ATTIVITA'

Nel corso del 2020 si è continuato ad assicurare l'assistenza puntuale alle imprese per la costituzione facilitata (senza notaio) delle start-up innovative ai sensi dell'articolo 24 del CAD. Il servizio ha riscontrato un alto grado di soddisfazione dell'utenza, sia per le modalità di erogazione del servizio sia per la copiosità delle informazione dettagliate fornite. Inoltre, è stato messo a frutto il lavoro propedeutico avviato lo scorso anno, attivando, a regime e in sicurezza, le attività relative alla procedura di cui all'art. 25 dello stesso decreto, ossia la costituzione della società in presenza direttamente presso la Camera di commercio con il Conservatore del Registro delle Imprese in luogo del notaio. Il servizio è stato molto apprezzato dai neo imprenditori delle start up innovative costituite, tenuto conto, anche, della giovane età degli stessi.

Obiettivo operativo	**03.02.2 - Implementazione SARI supporto specialistico registro delle imprese (nuova piattaforma telematica per l'assistenza tecnica alle imprese e intermediari)**
Descrizione	TEMA: Semplificazione e trasparenza
Unità organizzative coinvolte	Servizio Registro Imprese
Risultato misurato obiettivo	93,40 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
i009 Numero di revisioni delle schede informative relative al servizio SARI del RI *(Tipologia: Volume)*	i009 Numero di revisioni delle schede informative relative al servizio SARI del RI	>= 3,00 N.	4,00 N.	+1,00 N.
i010 Personale del RI coinvolto nella gestione del nuovo servizio SARI a supporto delle imprese *(Tipologia: Volume)*	i010 Personale del RI coinvolto nella gestione del nuovo servizio SARI a supporto delle imprese	>= 5,00 N.	4,00 N.	-1,00 N.
i011 Tempi di eliminazione delle mail degli uffici del RI con supporto fornito esclusivamente tramite SARI *(Tipologia: Efficacia)*	i011 Tempi di eliminazione delle mail degli uffici del RI con supporto fornito esclusivamente tramite SARI	Entro 31/10/2020	02/03/2020	-243,00 gg

PRINCIPALI ATTIVITA'

Per contemperare le esigenze dell'utenza con quelle sanitarie, è stato attivato un servizio on line "SARI", usufruibile dal sito camerale, mediante il quale è possibile entrare in contatto con il personale del Registro delle imprese per porre direttamente i quesiti in materia. Al riguardo sono state aggiornate e revisionate le schede della Guida on line sul

sito per la compilazione delle pratiche di iscrizione al Registro delle imprese.

Obiettivo operativo	03.02.3 - Utilizzo di Google Suite per la creazione di documenti relativi a procedure dell'ufficio RI e connesse alla gestione del gruppo regionale Network RI da parte del Conservatore e degli addetti RI/REA
Descrizione	TEMA: Semplificazione e trasparenza
Unità organizzative coinvolte	Armonizzazione del mercato e Presidio territoriale | Servizio Registro Imprese
Risultato misurato obiettivo	79,60 %
Valutazione obiettivo	Parzialmente Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
i012 Numero riunioni del gruppo network RI gestite attraverso documentazione fornita e sviluppata su Google Drive *(Tipologia: Volume)*	i012 Numero riunioni del gruppo network RI gestite attraverso documentazione fornita e sviluppata su Google Drive	>= 2,00 N.	2,00 N.	-
i013 Personale del RI addetto alla gestione dell'area di Google Drive contenente la documentazione del RI e del Network regionale *(Tipologia: Volume)*	i013 Personale del RI addetto alla gestione dell'area di Google Drive contenente la documentazione del RI e del Network regionale	>= 5,00 N.	2,00 N.	-3,00 N.
i014 Numero riunioni del gruppo Network regionale RI organizzate e svolte attraverso strumenti di videocomunicazione messi a disposizione dalla suite google *(Tipologia: Volume)*	i014 Numero riunioni del gruppo Network regionale RI organizzate e svolte attraverso strumenti di videocomunicazione messi a disposizione dalla suite google	>= 1,00 N.	1,00 N.	-

PRINCIPALI ATTIVITA'

Il Registro delle iprese, anche a seguito del pensionamento di personale, è stato oggetto di attività di razionalizzazione e riorganizzazione, tra le quali anche l'utilizzo di strumenti informatici condivisi al fine di uniformare procedure, conoscenze e comportamenti.

Obiettivo operativo	03.02.4 - Implementazione della nuova piattaforma TACI Infocamere per il rilascio delle carte cronotachigrafiche
Descrizione	TEMA: Semplificazione e trasparenza
Unità organizzative coinvolte	Armonizzazione del mercato e Presidio territoriale | Servizio Registro Imprese
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo	Scostamento

			2020	rispetto al target
C1.4_03 Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio/ rinnovo delle carte tachigrafiche *(Tipologia: Efficienza)*	N_Ric_C1.4.2 Numero di rilasci e rinnovi delle carte tachigrafiche dell'anno "n" / FTE_D2.2.2 Risorse impiegate (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche nell'anno "n"	>= 950,00 N.	2.390,00 N.	+1.440,00 N.
i015 Tempi di attivazione della nuova piattaforma TACI per il rilascio delle carte cronotachigrafe *(Tipologia: Efficienza)*	i015 Tempi di attivazione della nuova piattaforma TACI per il rilascio delle carte cronotachigrafe	Entro 31/10/2020	15/10/2020	-16,00 gg
i016 Numero di sessioni formative e di promozione del servizio TACI per il rilascio delle carte cronotachigrafe *(Tipologia: Qualità)*	f016 Numero di sessioni formative e di promozione del servizio TACI per il rilascio delle carte cronotachigrafe	>= 2,00 N.	2,00 N.	-
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Nel 2020 è stato attivato, con successo, il nuovo servizio digitale TACI.				

Obiettivo operativo	**03.02.5 - Eliminazione dal Registro delle imprese delle imprese non più operative comprese le società di capitali**
Descrizione	TEMA: Semplificazione e trasparenza
Unità organizzative coinvolte	Servizio Registro Imprese
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
N_Prot_C1.1_Evasi Numero totale di pratiche Registro Imprese evase. *(Tipologia: Volume)*	N_Prot_C1.1_Evasi Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n")* |~ Valore calcolato come un volume "pesato", nel senso che è frutto di un'elaborazione finalizzata a ponderare le diverse tipologie di pratica al fine di poterle sommare in un unico volume di attività|	>= 8.000,00 N.	20.908,00 N.	+12.908,00 N.
i017 Tempi di realizzazione di una proposta operativa da sottoporre al Giudice del Registro delle imprese per la cancellazione delle società di capitali (anche non in liquidazione) che non sono più operat	i017 Tempi di realizzazione di una proposta operativa da sottoporre al Giudice del Registro delle imprese per la cancellazione delle società di capitali (anche non in liquidazione) che non sono più operat	Entro 30/11/2020	30/11/2020	-

(Tipologia: Efficacia)				
i018 Numero di società di capitali in liquidazione da cancellare dal RI ai sensi dell'art.2490 (mancato deposito bilanci) *(Tipologia: Efficacia)*	i018 Numero di società di capitali in liquidazione da cancellare dal RI ai sensi dell'art.2490 (mancato deposito bilanci)	>= 80,00 N.	313,00 N.	+233,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Nel 2020 è stata ripresa in maniera sistematica la procedura di cancellazione d'ufficio delle imprese.				

04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati
La comunicazione e la divulgazione dei risultati sono fattori critici di successo per ogni amministrazione. Attivazione di ogni forma utile, anche innovativa, con attenzione all'accountability

Obiettivo operativo	**04.01.1 - Miglioramento qualitativo del sistema comunicativo volto ad una più efficace diffusione delle informazioni**
Descrizione	TEMA: Comunicazione e organi camerali
Unità organizzative coinvolte	Servizio Sistema qualità e comunicazione
Risultato misurato obiettivo	91,34 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
DFP 3.5 Percentuale di comunicazioni tramite domicili digitali *(Tipologia: Indicatori DFP)*	N_ComElettroniche N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicili digitali / N_Com N. totale di comunicazioni inviate a imprese e PPAA	>= 15,00 %	100,00 %	+85,00 %
DFP 4.1 Grado di utilizzo della intranet *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Accessi_Intranet N. di accessi alla intranet / Postazioni N. di postazioni di lavoro occupate	>= 1.300,00 N.	1.025,90 N.	-274,10 N.
DFP 4.2 Consultazione del portale istituzionale *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Accessi_Sito N. di accessi unici assoluto / N_giorni_annui Numero di giorni annui standard	>= 7.000,00 N.	6.050,88 N.	-949,12 N.
i019 Numero giornalisti accreditati e profilati dall'ufficio comunicazione in merito ad una gestione ottimizzata della diffusione delle informazioni camerali *(Tipologia: Efficacia)*	i019 Numero giornalisti accreditati e profilati dall'ufficio comunicazione in merito ad una gestione ottimizzata della diffusione delle informazioni camerali	>= 10,00 N.	101,00 N.	+91,00 N.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Strategica e pienamente efficace è risultata l'attività di comunicazione e informazione svolta dalla Camera di commercio durante il periodo di lock down e nei mesi successivi. Da				

un lato è stato determinante informare le imprese sulle opportunità di accesso ai bandi ed ai ristori dei vari Enti, dall'altro è risultato mportante informare le istituzioni sulle analisi mircoeconomiche territoriali a fronte dell'emergenza sanitaria.

Obiettivo operativo	04.01.2 - Monitoraggio delle procedure amministrative attinenti le attività di segreteria degli Organi, anche relative alle fasi di rinnovo
Descrizione	TEMA: Comunicazione e organi camerali
Unità organizzative coinvolte	Affari generali e segreteria organi
Risultato misurato obiettivo	90,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
i020 Rinnovo del consiglio Camerale e degli organi di gestione della Camera di commercio *(Tipologia: Efficacia)*	i020 Rinnovo del consiglio Camerale e degli organi di gestione della Camera di commercio (1-fatto; 0-non fatto)	>= 1,00 N.	0,00 N.	
i021 Numero riunioni effettuate con le associazioni di categoria al fine di definire i nuovi organi camerali (consiglio e giunta) *(Tipologia: Qualità)*	i021 Numero riunioni effettuate con le associazioni di categoria al fine di definire i nuovi organi camerali (consiglio e giunta)	>= 2,00 N.	0,00 N.	
i022 Numero di anni revisionati all'interno dell'albo on-line da parte della Segreteria *(Tipologia: Qualità)*	i022 Numero di anni revisionati all'interno dell'albo on-line da parte della Segreteria	>= 9,00 N.	11,00 N.	+2,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

Nel mese di giugno 2020, la Corte costituzionale ha dichiarato legittime le disposizioni contenute nei decreti finalizzati agli accorpamenti tra le camere di commercio. Ciò nonostante la Regione E/R non ha riavviato le procedure, mentre nel mese di agosto è intervenuto il Governo che con l'art. 61 del DL 104/2020 ha dichiarato decaduti gli Organi delle camere di commercio in prorogatio e non accorpate. Le attività di rinnovo sono state quindi sospese, mentre sono state attivate riunioni atte a definire le procedure da attuare in presenza, quale organo unico, del Commissario straordinario.

04.02 - Consolidare il 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
Continuare nelle procedure di monitoraggio della gestione economico, patrimoniale e finanziaria dell'Ente, ivi compreso il monitoraggio dei tempi di pagamento dei fornitori e di liquidazione dei contributi alle imprese.

Obiettivo operativo	04.02.1 - Sviluppare una metodologia sperimentale finalizzata ad accrescere la riscossione del diritto annuale relativo agli omessi dell'anno precedente
Descrizione	TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente

Unità organizzative coinvolte	Servizio Risorse e Patrimonio
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
EC21 Tasso di variazione crediti da Diritto annuale *(Tipologia: Efficacia)*	Cre_DirAnn_nCre_DirAnn_n-1 Crediti da diritto annuale anno "n" - Crediti da diritto annuale anno "n-1" / Cre_DirAnn_n-1 Crediti da diritto annuale anno "n-1"	<= 2,00 %	1,92 %	-0,08 %
i023 Predisposizione di linee guida finalizzate ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale relativo agli omessi dell'anno precedente *(Tipologia: Efficacia)*	i023 Predisposizione di linee guida finalizzate ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale relativo agli omessi dell'anno precedente (1-fatto; 0-non fatto)	>= 1,00 N.	1,00 N.	-
i024 Numero di invii di lettere a imprese sprovviste di PEC relativi a omessi DA anno precedente*(Tipologia: Efficacia)*	i024 Numero di invii di lettere a imprese sprovviste di PEC relativi a omessi DA anno precedente	>= 50,00 N.	50,00 N.	-

PRINCIPALI ATTIVITA'

Ormai da alcuni anni si è accertato che il flusso di incasso dei crediti iscritti a ruolo ha subito una lieve contrazione e risulta costoso e poco efficace rispetto anche soltanto a una decina di anni fa. A ciò si aggiunge le disposizioni di legge che si susseguono in materia di rottamazione dei ruoli che per gli enti comporta, tra l'altro, anche un esborso dovuto alle spese di notifica sostenute nel tempo dall'Agenzia di Riscossione. Per tale motivo si è deciso di affiancare alle attività di recupero, ordinariamente attivate dall'ufficio, anche la predisposizione di solleciti puntuali. Si è partiti con un campione di imprese per valutarne l'esito.

Purtroppo la pandemia e le difficoltà in cui sono incorse le aziende, hanno fatto propendere sull'opportunità di sospendere l'attività. L'emissione dei bandi ha in ogni caso contribuito a recuperare crediti, in quanto uno dei requisiti di ammissione è la regolarità del diritto annuale.

Obiettivo operativo	**04.02.2 - Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza , di prevenzione della corruzione e privacy**
Descrizione	TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente
Unità organizzative coinvolte	Affari generali e segreteria organi | Controller e Comitato di direzione
Risultato misurato obiettivo	97,88 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
DFP 4.3 Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice_Trasp Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	>= 90,00 %	100,00 %	+10,00 %

(Tipologia: Indicatori DFP)				
i025 Numero segnalazioni non positive pervenute relative agli obblighi di trasparenza, corruzione e privacy. *(Tipologia: Qualità)*	i025 Numero segnalazioni non positive pervenute relative agli obblighi di trasparenza, corruzione e privacy.	<= 0,00 N.	0,00 N.	
i026 Percentuale di richieste di accesso civico rispetto agli accessi totali *(Tipologia: Qualità)*	i026_1 Richieste di accesso civico pervenute nell'anno / i026_2 Richieste di consultazione da parte dell'utenza a documenti conservati a norma in possesso della Camera	<= 10,00 %	12,50 %	+2,50 %
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Nel corso del 2020 sono state svolte tutte le attività previste.				

Obiettivo operativo	**04.02.3 - Consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione del Piano della performance con il piano anticorruzione**
Descrizione	TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente
Unità organizzative coinvolte	Controller e Comitato di direzione
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
F298 Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza *(Tipologia: Efficacia)*	FE298 Numero di rapporti realizzati rispetto al numero di interventi realizzati dal gruppo AUDIT interno in materia di trasparenza	>= 2,00 %	100,00 %	+98,00 %
f100 riunioni gruppo audit per consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione dei piani della performance e anticorruzione *(Tipologia: Volume)*	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.
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Il Gruppo audit ha svolto la propria attività, ivi compreso i controlli presso gli uffici con processi presenti nel registro dei rischi con valore alto. Gli esiti sono stati utilizzati per l'aggiornamneto dei nuovi documenti e, ove necessario, per rettificare talune procedure.				

Obiettivo operativo	**04.02.4 - Accrescere la consapevolezza della necessità di una gestione eticamente corretta attraverso percorsi formativi**
Descrizione	TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente
Unità organizzative coinvolte	Controller e Comitato di direzione

Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
f101 Numero di corsi interni di formazione per consolidare e accrescere le capacità del personale camerale *(Tipologia: Volume)*	[codice| f101 Numero di corsi interni di formazione per consolidare e accrescere le capacità del personale camerale	>= 5,00 N.	5,00 N.	-
DFP 1.3 Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Dip-Form N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG))	>= 50,00 %	100,00 %	+50,00 %
DFP 1.4 Numero di ore di formazione medio per il personale *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Ore-Forma Ore di formazione erogate / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG))	>= 13,00 N.	15,00 N.	+2,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

Nel corso del 2020 è stata messo a disposizione di tutto il personale webinar formativi in materia di privacy, smart working e anticorruzione, oltre a temi specifiche connessi alle attività svolte. Tutto il personale ha usufruito di almeno 3 linee formative.

04.03 - Migliorare il processo interno organizzativo e stato di salute dell'Ente

Definire un processo riorganizzativo in grado di ottimizzare i processi interni, attraverso sia una specifica attività formativa del personale sia una adeguata gestione delle risorse umane, garantendo benessere organizzativo

Obiettivo operativo	**04.03.1 - Migliorare il livello qualitativo ed innovativo della struttura tecnologica dell'Ente camerale**
Descrizione	TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità
Unità organizzative coinvolte	Servizio Risorse e Patrimonio
Risultato misurato obiettivo	94,53 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
DFP 3.11 Percentuale di atti adottati con firma digitale *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Prot_FirmaDig N. protocolli in uscita firmati digitalmente / Prot_Uscita Totale protocolli in uscita	>= 95,00 %	100,00 %	+5,00 %
i027 Tempi per la migrazione dei file e cartelle presenti nel	i027 Tempi per la migrazione dei file e cartelle presenti nel filesystem camerale sul nuovo sistema HCR di gestione dei	Entro 31/10/2020	30/11/2020	+30,00 gg

filesystem camerale sul nuovo sistema HCR di gestione dei documenti su cloud *(Tipologia: Efficacia)*	documenti su cloud			
i028 Realizzazione del nuovo sito istituzionale camerale con nuova veste grafica e struttura AGID *(Tipologia: Qualità)*	i028 Realizzazione del nuovo sito istituzionale camerale con nuova veste grafica e struttura AGID	Entro 31/12/2020	30/06/2020	-184,00 gg
PRINCIPALI ATTIVITA'				
La Camera di commercio, come peraltro l'intero sistema camerale, ha raggiunto negli anni un buon livello di automazione e di dotazione tecnologica. Ciò ha consnetito di procedere con efficacia, già dal 12 marzo, a collocare il personale in sw, garantendo un buon livello di erogazione dei servizi, tanto che i risultati della customer 2020 sono stati lusinghieri, come negli scorsi esercizi.				

Obiettivo operativo	**04.03.2 - Incrementare il grado di trasferimento dei dati afferenti la posizione previdenziale del personale su piattaforma telematica e consolidamento del fascicolo personale**
Descrizione	TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità
Unità organizzative coinvolte	Servizio Risorse e Patrimonio
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
F275 numero schede previdenziali telematiche controllate e trasferite sulla piattaforma telematica dall'ufficio Personale *(Tipologia: Volume)*	FE275 numero schede previdenziali telematiche controllate e trasferite sulla piattaforma telematica dall'ufficio Personale	>= 5,00 N.	10,00 N.	+5,00 N.
i029 Numero fascicoli personali unificati e consolidati relativi alle posizioni previdenziali dei dipendenti *(Tipologia: Efficacia)*	i029 Numero fascicoli personali unificati e consolidati relativi alle posizioni previdenziali dei dipendenti	>= 5,00 N.	5,00 N.	-
i030 Tempi di realizzazione del consolidamento delle schede previdenziali dell'anno con trasferimento su piattaforma telematica *(Tipologia: Qualità)*	i030 Tempi di realizzazione del consolidamento delle schede previdenziali dell'anno con trasferimento su piattaforma telematica	Entro 31/10/2020	15/10/2020	-16,00 gg
PRINCIPALI ATTIVITA'				
E' terminata l'attività di digitalizzazione delle pratiche pensionistiche, in ottica del possibile accorpamento.				

Obiettivo operativo	04.03.3 - Migliorare la profilazione della contabilità analitica in relazione alla nuova mappatura dei processi
Descrizione	TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità
Unità organizzative coinvolte	Servizio Risorse e Patrimonio
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
B3.2_01_rev2018 Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture *(Tipologia: Qualità)*	RitPagamenti Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	<= 6,00 gg	0,00 gg	
i031 Percentuale di processi inseriti nella nuova contabilità analitica rispetto a quelli predisposti da Unioncamere *(Tipologia: Efficacia)*	i031 Percentuale di processi inseriti nella nuova contabilità analitica rispetto a quelli predisposti da Unioncamere	>= 80,00 %	100,00 %	+20,00 %
i032 Numero report creati e forniti all'amministrazione riguardo gli andamenti contabili della Camera *(Tipologia: Volume)*	i032 Numero report creati e forniti all'amministrazione riguardo gli andamenti contabili della Camera	>= 2,00 N.	13,00 N.	+11,00 N.

PRINCIPALI ATTIVITA'

Terminata l'attività di allineamento anche in ottica di accorpamento.

Obiettivo operativo	04.03.4 - Sviluppare il nuovo piano di fascicolazione a seguito introduzione nuovo titolario
Descrizione	TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità
Unità organizzative coinvolte	Servizio Sistema qualità e comunicazione
Risultato misurato obiettivo	1,18 %
Valutazione obiettivo	Non raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020	Scostamento rispetto al target
F171 Realizzazione del piano di fascicolazione titolario *(Tipologia: Volume)*	FE171 Realizzazione del piano di fascicolazione titolario (1-fatto; 0-non fatto)	= 1,00 N.	0,00 N.	

F175 Numero incontri plenari con il personale per la presentazione del piano di fascicolazione *(Tipologia: Volume)*	FE175 Numero incontri plenari conil personale per la presentazione del piano di fascicolazione	>= 2,00 N.	0,00 N.	
DFP 3.7 Percentuale di utilizzo di fascicoli informatici *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Fascicoli_consultabili N. fascicoli informatici consultabili da cittadini e imprese / Tot_Fascicoli N. totale fascicoli per procedimenti con destinatari cittadini e imprese	>= 70,00 %	2,42 %	-67,58 %
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Attività resa di difficile attuazione per effetto dell'organizzazione del lavor dovuta all'emergenza sanitaria.				

Obiettivo operativo	**04.03.5 - Sviluppare un processo virtuoso relativamente alla gestione degli affidamenti fornitura beni e servizi anche alla luce del nuovo regolamento attuativo del codice degli appalti**
Descrizione	TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità
Unità organizzative coinvolte	Servizio Risorse e Patrimonio
Risultato misurato obiettivo	100,00 %
Valutazione obiettivo	 Raggiunto

Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**	**Scostamento rispetto al target**
DFP 2.1 Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Spesa_Convenzioni Spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (lordo iva) / Pag_Beni-Servizi Pagamenti per acquisto di beni e servizi	>= 20,00 %	31,56 %	+11,56 %
DFP 2.3 Percentuale di acquisti effettuati già previsti nel programma delle acquisizioni *(Tipologia: Indicatori DFP)*	Acqu_Programma N. di acquisti realizzati già previsti nel programma delle acquisizione / Tot_Acquisti N. totale di acquisti effettivi superiori alla soglia di inserimento nel documento di programmazione	>= 2,00 %	100,00 %	+98,00 %
DFP 2.4 Tempestività della disponibilità del bene (o servizio o opera) acquisito*(Tipologia: Indicatori DFP)*	GG_Consegna N. medio di giorni di ritardo di consegna del bene o del servizio rispetto alla data pianificata per gli acquiesti oltre 40.000€	<= 25,00 gg	0,00 gg	
PRINCIPALI ATTIVITA'				
Le attività svolte non hanno registrato particolari difficoltà.				

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 e aggiornato da ultimo con deliberazione n. 38 del 16 giugno 2020, "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 del Commissario straordinario con i poteri 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 2020 è stata effettuata nel mese di aprile 2021.

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

Ente		95,84 %	RAGGIUNTO
15,00 %	1 Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	95,52 %	RAGGIUNTO
15,00 %	2.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (a)	100,00 %	RAGGIUNTO
15,00 %	2.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (b)	95,70 %	RAGGIUNTO
55,00 %	3 Rafforzare lo stato di salute del sistema	94,82 %	RAGGIUNTO

Cruscotto **performance di ciascuna Area:**

Area 1 - Segretario Generale	98,01 %	RAGGIUNTO
Area 2 - Area Promozione, Informazione Economica, Risorse e Patrimonio	96,22 %	RAGGIUNTO
Area 3 - Anagrafe delle Imprese e Regolazione del Mercato	91,87 %	RAGGIUNTO

Cruscotto **performance Servizi e Uffici suddivisi per Area dirigenziale**

Area 1 - Segretario Generale			98,01 %	RAGGIUNTO
	Peso 20,00 %	Affari generali e segreteria organi	93,94 %	RAGGIUNTO
	Peso 20,00 %	Controller e Comitato di direzione	99,29 %	RAGGIUNTO
	Peso 20,00 %	Regolazione del mercato, Arbitrato e Conciliazione	99,64 %	RAGGIUNTO
	Peso 20,00 %	Statistica, prezzi e informazione economica	97,17 %	RAGGIUNTO
	Peso 20,00 %	Vigilanza sul Mercato	100,0 %	RAGGIUNTO
Area 2 - Area Promozione, Informazione Economica, Risorse e Patrimonio			96,22 %	RAGGIUNTO
	Peso 33,33 %	Servizio Promozione e sviluppo del territorio e dell'impresa	100,0 %	RAGGIUNTO
	Peso 33,34 %	Servizio Risorse e Patrimonio	99,09 %	RAGGIUNTO
	Peso 33,33 %	Servizio Sistema qualità e comunicazione	89,58 %	RAGGIUNTO
Area 3 - Anagrafe delle Imprese e Regolazione del Mercato			91,87 %	RAGGIUNTO
	Peso 50 %	Armonizzazione del mercato e Presidio territoriale	94,90 %	RAGGIUNTO
	Peso 50 %	Servizio Registro Imprese	88,83 %	RAGGIUNTO

Per una completa valutazione, si riportano di seguito i risultati ottenuti nell'indagine di customer satisfcation 2020 a confronto con il 2019.

Si provvederà ad allegare alla presente relazione della Perfomance, l'esito di valutazione rilasciata dall'OIV dopo l'analisi dei report di monitoraggio e l'esame dei risultati conseguiti dagli obiettivi 2020 soggetti alla misurazione riportata nei precedenti paragrafi.

Risultati complessivi ottenuti dai servizi - confronto 2019/2020

	2019	2020
OTTIMO	66,56%	**68,94%**
BUONO	25,70%	**25,71%**
SUFFICIENTE	4,45%	**4,14%**
NON SUFFICIENTE	0,26%	**0,96%**
NON HO USUFRUITO DI SERVIZI CCIAA	3,02%	**0,25%**

I risultati ottenuti con la customer confermano che la riorganizzazione intervenuta d'urgenza per effetto della diffusione della pandemia è risultata adeguata alle esigenze dei cittadini e delle imprese, in termini di regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

3.4 Bilancio di genere

Il D.lgs 150/2009, all'art. 10 co. 1 lett. b, prevede di accludere alla Relazione sulla performance il cd «Bilancio di genere». A partire dal 2019 sono stati inseriti nel Piano, e di conseguenza rilevati in sede di Relazione della Performance alcuni obiettivi in chiave di genere e di *diversity management*.

Prima di riportare i risultati legati alla prospettiva "di genere", si ritiene necessario evidenziare elementi di contesto interno riportati nella tabella sottostante.

	Anno 2020
% di Dirigenti donne	0
% di Donne rispetto al totale del personale	69
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	69
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	45.000
Età media del personale femminile	54
Età media del personale maschile	52
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	36
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	62
% di personale femminile che ha fruito di congedi parentali e legge 104/92	80
% di personale maschile che ha fruito di congedi parentali e legge 104/92	20

Nel 2020 la Camera di commercio aveva individuato i seguenti obiettivi di genere e diversity management, monitorati al di fuori della piano della performance, che di seguito si rappresentano in sintesi con i risultati raggiunti:

Obiettivo	Indicatore	Target	Risultato raggiunto
Attivare procedure che consentano di incrementare la partecipazione del personale femminile e disabile ai corsi di formazione	p.femm. e disabile/ n.corsi	>=50%	100%
Incrementare il numero di personale femminile nella composizione di commissioni e comitati	Somma p.femm.in Comm./somma componenti	>=30%	50%
	Iniziative impr.fem. /totale iniziative	>=5%	20%

4 - RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Gli obiettivi individuali che qui si rendicontano sono stati declinati in attinenza agli obiettivi operativi al fine di delineare un percorso omogeneo e coerente dell'intera attività dell'Ente. Si vorrebbe fosse chiaro e lineare l'obiettivo complessivo a cui la Camera di commercio vuole tendere. In considerazione all'enfasi che le disposizioni normative - da ultimo dlgs. 74/2017 - hanno attribuito alla performance organizzativa, a decorrere dal 2020 si è deciso - in via sperimentale - di non inserire nel Piano gli obiettivi individuali nell'Albero della Performance al fine di renderlo più snello.

Giannattasio Mauro - Segretario Generale

Obiettivo individuale	04.02.5 - Ottimizzazione della struttura camerale e delle risorse economiche gestite TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente		
Risultato misurato obiettivo	89,73 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
EC09_rev2018 - Incidenza costi dei processi di supporto	OnCorr_FIAOnCorr_FIB Costi associati alle funzioni istituzionali A e B (Personale + Funzionamento + Ammortamenti + Interventi Economici) / BilCons_OneriCorr_ConIE Totale costi di processo	<= 34,82 %	11,70 %
S01_rev2018 - Dimensionamento del personale (dipendente ed esterno) rispetto al bacino di imprese	FTE_Integrato_Perimetro Numero di risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali (a esclusione di quelli fuori perimetro) nell'anno "n" |~ comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni| / 1.000 imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	<= 1,31 fte	1,28 fte
S08 - Numero medio di unità di personale per dirigenti	Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) / N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG)	<= 50,00 N.	24,00 N.
EC02.1 - Indice di Liquidità immediata	Liq_Imm Liquidità immediata / PassCorr Passività correnti	>= 130,00 %	140 %
EC05.1 - Indice di struttura primario	Patrimonio netto /Immobilizzazioni	>= 140,00 %	143,27 %
EC27 - Indice equilibrio strutturale	(ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al	>= 11,00 %	5,13 %

	Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale)) / ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)		
DFP 2.5 - Efficienza degli spazi	MQ_Sedi N. di metri quadrati disponibili / Postazioni N. di postazioni di lavoro occupate	<= 35,00 N.	60,80 N.
DFP 2.6 - Spesa per energia elettrica al metro quadro	Spesa_Elettricità Spesa per energia elettrica / MQ_Sedi N. di metri quadrati disponibili	<= 20,00 €	8,23 €
Obiettivo individuale	**04.02.6 - Definire un processo attuativo riguardante la messa a regime delle disposizioni organizzative contenute nei documenti privacy della Camera di commercio TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente**		
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
DFP 3.6 - Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto	Dataset_Aperti Dataset pubblicati in formato aperto / Dataset_Previsti N. di dataset previsti dal paniere dinamico per il tipo di amministrazione	>= 80,00 %	100,00 %
i069 - Progettazione e attuazione di un processo attuativo rivolto alla struttura camerale al fine di rendere utilizzabili i documenti sulla privacy	i069 Progettazione e attuazione di un processo attuativo rivolto alla struttura camerale al fine di rendere utilizzabili i documenti sulla privacy (1-fatto; 0-non fatto)	= 1,00 N.	1,00 N.
i070 - Tempi di realizzazione del registro REGI e della modulistica connessa alla privacy	i070 Tempi di realizzazione del registro REGI e della modulistica connessa alla privacy	Entro 31/03/2020	28/02/2020
Obiettivo individuale	**04.03.6 - Migliorare il processo organizzativo delle risorse umane in un'ottica di razionalizzazione e di flessibilità TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità**		
Risultato misurato obiettivo	98,00 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
Eff01 - Costi di personale e funzionamento per impresa	(Cpers-Ind Oneri del personale + OnFunz Oneri di funzionamento) / Imprese attive al 31/12	<= 117.084,00 €	96.462 €
DFP 1.1 - Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane	CD_B1.1 Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal processo B1.1 nell'anno "n" / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG))	<= 3.792,92 €	2.271,32 €
DFP 1.2 - Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile	Lav-Agile N. di dipendenti in lavoro agile e telelavoro / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG))	>= 75,00 %	80,00 %
DFP 1.7 - Tasso di rotazione personale dirigenziale	Rotazione-Dir Personale dirigenziale sottoposto a rotazione / N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG)	>= 0,50 %	0,00 %
DFP 1.8 - Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale	Rotazione-Dip Personale non dirigenziale sottoposto a rotazione / Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD)	>= 1,00 %	2,08 %
Obiettivo individuale	**04.03.7 - Sviluppare un percorso attuativo connesso all'adozione delle nuove piattaforme tecnologiche previste dal Piano triennale dell'Informatica TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità**		
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo**

			2020
i074 - Numero interventi effettuati sul sistema tecnologico camerale inerenti il piano triennale per l'informatica	i074 Numero interventi effettuati sul sistema tecnologico camerale inerenti il piano triennale per l'informatica	>= 2,00 N.	4,00 N.
i075 - Tempi di realizzo degli interventi effettuati sul sistema tecnologico camerale inerenti il piano triennale per l'informatica	i075 Tempi di realizzo degli interventi effettuati sul sistema tecnologico camerale inerenti il piano triennale per l'informatica	Entro 31/10/2020	30/06/2020

Pirazzini Maurizio - Dirigente

Obiettivo individuale	03.02.7 - Organizzazione delle procedure finalizzate all'implementazione dei servizi della Google Suite nell'interazione con l'ufficio di Cento e Comacchio TEMA: Semplificazione e trasparenza	
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 33,34 %

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020
i065 - Numero sessioni formative finalizzate all'adozione dei servizi della Google Suite per la gestione dei documenti degli uffici di Comacchio e di Cento	i065 Numero sessioni formative finalizzate all'adozione dei servizi della Google Suite per la gestione dei documenti degli uffici di Comacchio e di Cento	>= 2,00 N.	12,00 N.
i066 - Numero di istruzioni e documenti gestiti tramite i servizi della Google Suite dagli uffici di Comacchio e di Cento	i066 Numero di istruzioni e documenti gestiti tramite i servizi della Google Suite dagli uffici di Comacchio e di Cento	>= 10,00 N.	1.300,00 N.
i067 - Tempi di messa a regime del nuovo sistema di gestione dei documenti degli uffici di Cento e Comacchio attraverso la suite Google	i067 Tempi di messa a regime del nuovo sistema di gestione dei documenti degli uffici di Cento e Comacchio attraverso la suite Google	Entro 30/09/2020	16/03/2020

Obiettivo individuale	04.03.10 - Riorganizzazione della struttura operativa dei servizi forniti dall'ufficio Visure e Ricerche e Servizi Innovativi mediante la partecipazione dei collaboratori addetti dell'ufficio RI/REA TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità	
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 33,33 %

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020
i079 - Numero sessioni formative interne teorico-pratica sui servizi erogati dall'ufficio Visure e Ricerche con almeno 10 operatori RI/REA	i079 Numero sessioni formative interne teorico-pratica sui servizi erogati dall'ufficio Visure e Ricerche con almeno 10 operatori RI/REA	>= 4,00 N.	12,00 N.
i080 - Numero di addetti del RI/REA che si turnano sull'ufficio Visure e Ricerche per fornire servizi allo sportello	i080 Numero di addetti del RI/REA che si turnano sull'ufficio Visure e Ricerche per fornire servizi allo sportello	>= 8,00 N.	8,00 N.
i081 - Numero imprese o professionisti contattati e sensibilizzati sull'uso del cassetto digitale con sessioni formative individuali	i081 Numero imprese o professionisti contattati e sensibilizzati sull'uso del cassetto digitale con sessioni formative individuali	>= 50,00 N.	1.200,00 N.

Obiettivo individuale	04.03.11 - Organizzazione di un percorso formativo rivolto a dipendenti camerali per l'ottenimento della qualifica di ODR/RAO (Operatore di

Registrazione per rilascio firma digitale – CNS e SPID). TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 33,33 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
DFP 3.8 - Percentuale di personale che ha ricevuto formazione informatica	Dip_form_dig N. di dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG)	>= 5,00 %	100,00 %
i082 - Numero collaboratori formati ed abilitati alle funzioni di ODR relativamente al rilascio di firme digitali	i082 Numero collaboratori formati ed abilitati alle funzioni di ODR relativamente al rilascio di firme digitali	>= 5,00 N.	9,00 N.
i083 - Numero sessioni informative effettuate al personale finalizzate alla formazione degli addetti ODR	i083 Numero sessioni informative effettuate al personale finalizzate alla formazione degli addetti ODR	>= 5,00 N.	32,00 N.

Di seguito vengono riportati anche gli Obiettivi Individuali delle Posizioni Organizzative dell'Ente:

Sandri Cristina - P.O.

Obiettivo individuale	04.02.7 - Sviluppo di un percorso di formazione volto al personale camerale in ottica compliance privacy TEMA: Pianificazione monitoraggio e controllo dell'Ente		
Risultato misurato obiettivo	91,75 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
i071 - Numero incontri formativi rivolti al personale in merito alla privacy svolti nell'anno	i071 Numero incontri formativi rivolti al personale in merito alla privacy svolti nell'anno	>= 2,00 N.	1,00 N.
i072 - Tempi di realizzazione dei corsi di formazione rivolti al personale in merito alla privacy	i072 Tempi di realizzazione dei corsi di formazione rivolti al personale in merito alla privacy	Entro 30/09/2020	30/09/2020
i073 - Percentuale di partecipazione del personale camerale ai corsi sulla privacy	i073_1 Personale che ha partecipato ai corsi sulla privacy durante l'anno / Unit_Stab_G Unità di personale dipendente (TI+TD) al primo gennaio	>= 90,00 %	100,00 %

Obiettivo individuale	04.03.9 - Sviluppare un processo virtuoso per il monitoraggio dei costi afferenti l'attivazione della nuova convenzione con l'istituto cassiere TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità		
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
f104 - Tempi medi di pagamento dei fornitori nell'anno	f104 Tempi medi di pagamento dei fornitori nell'anno	<= 30,00 gg	26,84 gg
[codice] - Percentuale di processi inseriti nella nuova contabilità analitica rispetto a quelli predisposti da Unioncamere	i031 Percentuale di processi inseriti nella nuova contabilità analitica rispetto a quelli predisposti da Unioncamere	>= 80,00 %	100,00 %
i078 - Percentuale di costi controllati e monitorati afferenti l'attivazione della nuova convenzione con l'istituto cassiere rispetto all'accertato dell'anno precedente	i078 Percentuale di costi controllati e monitorati afferenti l'attivazione della nuova convenzione con l'istituto cassiere rispetto all'accertato dell'anno precedente	>= 5,00 %	80,00 %

Obiettivo individuale	04.03.8 - Sviluppare un processo di dematerializzazione della documentazione attinente la fruizione degli istituti

	previsti nel ccid, ivi comprese le missioni TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità		
Risultato misurato obiettivo	90,46 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
People Satisfaction Index (su scala 4)	FE250 People Satisfaction Index	>= 3,00 N.	4,00 N.
i076 - Tempi di realizzazione della dematerializzazione del processo inerente le missioni, con conseguente adozione del software di gestione	i076 Tempi di realizzazione della dematerializzazione del processo inerente le missioni, con conseguente adozione del software di gestione	Entro 31/10/2020	31/12/2020
i077 - Percentuale di missioni gestite in maniera dematerializzata rispetto al numero totale delle missioni	i077_1 Numero di missioni gestite in maniera dematerializzata nell'anno / i077_2 Numero totale delle missioni effettuate nell'anno dal personale camerale	>= 50,00 %	100,00 %

Obiettivo individuale	**04.03.13 - Revisione dei regolamenti del personale per aggiornamento al nuovo CCNL e alle nuove disposizioni** **TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità**		
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
DFP 1.5 - Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale	(Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) - Colloqui-Val N. di dipendenti che non hanno ricevuto colloqui di valutazione nel corso dell'anno, esclusa l'assegnazione iniziale degli obiettivi) / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG))	= 100,00 %	100,00 %
DFP 1.6 - Giorni medi di presenza al lavoro	GG_M_Presenza N. medio di giornate di presenza dei dipendenti / GG_Lavorate N. di giornate lavorative	>= 80,00 %	97,02 %
DFP 1.12 - Percentuale di dipendenti serviti da almeno da una agevolazione di welfare aziendale	Dip_Welfare N. di dipendenti serviti da almeno da uno strumento di welfare aziendale / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG))	>= 90,00 %	94,00 %

Migliari Andrea - P.O.

Obiettivo individuale	**01.01.2 - Attivazione di partenariati con Università, centri di Ricerca, PID e altri organismi per promozione dell'innovazione** **Miglioramento della gestione dei progetti del 20%**		
Risultato misurato obiettivo	96,33 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
i055 - Numero accordi di partenariato sviluppati in funzione della promozione dell'innovazione tra le imprese ferraresi	i055 Numero accordi di partenariato sviluppati in funzione della promozione dell'innovazione tra le imprese ferraresi	>= 1,00 N.	1,00 N.
i056 - Percentuale di coinvolgimento dei partner relativi alla promozione dell'innovazione nelle fasi del progetto	i056 Percentuale di coinvolgimento dei partner relativi alla promozione dell'innovazione nelle fasi del progetto	>= 90,00 %	80,00 %
i057 - Numero enti coinvolti in merito a progetti di promozione dell'innovazione tra le imprese ferraresi	i057 Numero enti coinvolti in merito a progetti di promozione dell'innovazione tra le imprese ferraresi	>= 5,00 N.	17,00 N.

Obiettivo individuale	**01.02.2 - Accrescere la conoscenza delle imprese sui temi**

	della green economy ed economia circolare TEMA: Sviluppo qualificazione aziendale prodotti		
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
f033 - Grado di soddisfazione delle imprese a cui sono state proposte attività formative in merito alla green economy e all'economia circolare	f033 Grado di soddisfazione delle imprese a cui sono state proposte attività formative in merito alla green economy e all'economia circolare	>= 4,00 N.	4,20 N.
i060 - Numero attività formative specialistiche rivolte alle imprese sui temi della green economy e dell'economia circolare e	i060 Numero attività formative specialistiche rivolte alle imprese sui temi della green economy e dell'economia circolare	>= 2,00 N.	12,00 N.
i061 - Numero imprese coinvolte in attività formative specialistiche sui temi della green economy e dell'economia circolare	i061 Numero imprese coinvolte in attività formative specialistiche sui temi della green economy e dell'economia circolare	>= 10,00 N.	35,00 N.

Obiettivo individuale	**04.01.3 - Attivazione di una nuova sezione del sito dedicata a comunicati stampa e conferenze stampa TEMA: Comunicazione e organi camerali**		
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
F155 - Analisi e studio di un nuovo strumento di comunicazione per la divulgazione dei dati camerali	FE155 Analisi e studio di un nuovo strumento di comunicazione per la divulgazione dei dati camerali	>= 1,00 N.	1,00 N.
F169 - CSI della comunicazione camerale	FE169 CSI della comunicazione camerale	>= 3,00 N.	3,00 N.
i068 - Numero riunioni e incontri finalizzati ad una ridefinizione degli spazi riservati alla comunicazione all'interno del sito istituzionale	i068 Numero riunioni e incontri finalizzati ad una ridefinizione degli spazi riservati alla comunicazione all'interno del sito istituzionale	>= 2,00 N.	3,00 N.

Obiettivo individuale	**04.03.12 - Sviluppare il nuovo titolario d'archivio per la classificazione dei documenti informatici al fine di razionalizzare la protocollazione e l'archiviazione dei documenti TEMA: Risorse umane acquisti e contabilità**		
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 25,00 %	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target 2020**	**Consuntivo 2020**
DFP 4.4 - Incidenza delle istanze di accesso civico o accesso agli atti evase nei tempi prescritti dalla legge	AccCivico_Evase N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della L. 241/90 evasi entro i termini di legge / AccCivico_Ricevute N. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della L. 241/90 protocollate nell'anno	>= 100,00 %	100,00 %
i084 - Numero riunioni informative e formative con il personale camerale in merito al nuovo titolario d'archivio legato alla fascicolazione dei documenti	i084 Numero riunioni informative e formative con il personale camerale in merito al nuovo titolario d'archivio legato alla fascicolazione dei documenti	>= 2,00 N.	2,00 N.

Tarabbia Laura - P.O.

Obiettivo individuale	**01.01.3 - Sviluppo di accordi e servizi finanziari di sostegno per le situazioni di crisi momentanea (es. Dovuta ai ritardi di pagamento della PA) Miglioramento della gestione dei progetti del 20%**		
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 33,34 %	

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020
[codice] - 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	>= 3,00 N.	3,00 N.
i058 - Numero servizi finanziari innovativi che guardano al fintech a sostegno delle crisi d'impresa momentanee	i058 Numero servizi finanziari innovativi che guardano al fintech a sostegno delle crisi d'impresa momentanee	>= 1,00 N.	9,00 N.
i059 - Numero accordi finalizzati a favorire l'accesso al credito e alla finanza nelle situazioni di sostegno delle crisi d'impresa momentanee	i059 Numero accordi finalizzati a favorire l'accesso al credito e alla finanza nelle situazioni di sostegno delle crisi d'impresa momentanee	>= 1,00 N.	1,00 N.

Obiettivo individuale	03.01.6 - Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità del delle procedure di allerta e di composizione della crisi (OCRI) TEMA: Tutela e legalità	
Risultato misurato obiettivo	100,00 %	Peso: 33,33 %

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020
F198 - Tempi di realizzo dell'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	FE198 Tempi di realizzo dell'informatizzazione del registro degli Organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento	Entro 31/07/2020	31/07/2020
F404 - tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di uniformare lagestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi	FE404 tempi di realizzo della riorganizzazione dell'ufficio al fine di uniformare la gestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi	Entro 31/07/2020	31/07/2020
i062 - Numero corsi di formazione del personale camerale coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa	i062 Numero corsi di formazione del personale camerale coinvolto nei servizi di analisi e gestione della crisi di impresa	>= 1,00 N.	2,00 N.

Obiettivo individuale	03.01.7 - Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese del ricorso alle procedure di sovraindebitamento (OCC) TEMA: Tutela e legalità	
Risultato misurato obiettivo	83,00 %	Peso: 33,33 %

Indicatore	Algoritmo	Target 2020	Consuntivo 2020
[codice] - Grado di soddisfazione degli utenti SI all'organismo sovraindebitamento	f051 Grado di soddisfazione degli utenti in merito all'organismo di gestione della crisi	>= 3,00 N.	3,00 N.
i063 - n. incontri preventivi gratuiti con singoli imprenditori ed associazioni in merito alle procedure da sovraind.tamento	i063 n. incontri preventivi gratuiti con singoli imprenditori ed associazioni in merito alle procedure da sovraindebitamento	>= 20,00 N.	27,00 N.
i064 - Numero incontri con gestori della crisi da sovraindebitamento per uniformare le prassi	i064 Numero incontri con i gestori della crisi da sovraindebitamento per uniformare le prassi	>= 2,00 N.	1,00 N.

	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	PESO
GIANNATTASIO DOTT. MAURO										
04.02.5 - Ottimizzazione della struttura camerale e delle risorse economiche gestite								89,73%		25,00%
04.02.6 - Definire un processo attuativo riguardante la messa a regime delle disposizioni organizzative contenute nei documenti privacy della Camera di commercio								100,00%		25,00%
04.03.6 - Migliorare il processo organizzativo delle risorse umane in un'ottica di razionalizzazione e di flessibilità								98,00%		25,00%
04.03.7 - Sviluppare un percorso attuativo connesso all'adozione delle nuove piattaforme tecnologiche previste dal Piano triennale dell'Informatica								100,00%		25,00%
PIRAZZINI DOTT. MAURIZIO										
03.02.7 - Organizzazione delle procedure finalizzate all'implementazione dei servizi della Google Suite nell'interazione con l'ufficio di Cento e Comacchio								100,00%		33,34%
04.03.10 - Riorganizzazione della struttura operativa dei servizi forniti dall'ufficio Visure e Ricerche e Servizi Innovativi mediante la partecipazione dei collaboratori addetti dell'ufficio RI/REA								100,00%		33,33%
04.03.11 - Organizzazione di un percorso formativo rivolto a dipendenti camerali per l'ottenimento della qualifica di ODR/RAO (Operatore di Registrazione per rilascio firma digitale – CNS e SPID).								100,00%		33,33%
SANDRI DOTT.SSA CRISTINA										
04.02.7 - Sviluppo di un percorso di formazione volto al personale camerale in ottica compliance privacy								91,75%		25,00%
04.03.9 - Sviluppare un processo virtuoso per il monitoraggio dei costi afferenti l'attivazione della nuova convenzione con l'istituto cassiere								100,00%		25,00%
04.03.8 - Sviluppare un processo di dematerializzazione della documentazione attinente la fruizione degli istituti previsti nel ccid, ivi comprese le missioni								90,46%		25,00%
04.03.13 - Revisione dei regolamenti del personale per aggiornamento al nuovo CCNL e alle nuove disposizioni								100,00%		25,00%
MIGLIARI DOTT. ANDREA										
01.01.2 - Attivazione di partenariati con Università, centri di Ricerca, PID e altri organismi per promozione dell'innovazione								96,33%		25,00%
01.02.2 - Accrescere la conoscenza delle imprese sui temi della green economy ed economia circolare								100,00%		25,00%
04.01.3 - Attivazione di una nuova sezione del sito dedicata a comunicati stampa e conferenze stampa								100,00%		25,00%
04.03.12 - Sviluppare il nuovo titolario d'archivio per la classificazione dei documenti informatici al fine di razionalizzare la protocollazione e l'archiviazione dei documenti								100,00%		25,00%
TARABBIA DOTT.SSA LAURA										
01.01.3 - Sviluppo di accordi e servizi finanziari di sostegno per le situazioni di crisi momentanea (es. Dovuta ai ritardi di pagamento della PA)								100,00%		33,34%
03.01.6 - Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità del delle procedure di allerta e di composizione della crisi (OCRI)								100,00%		33,33%
03.01.7 - Proseguire nella semplificazione a favore delle imprese del ricorso alle procedure di sovraindebitamento (OCC)								83,00%		33,33%

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	Alcuni su base mensile e altri semestrale
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 /OIV	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 31/12/2020 (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo entro il 30/04/2021)	Entro ottobre 2020
Rendicontazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione / OIV	Cruscotto di Ente/ area/servizi/Report e Schede Obiettivi/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro maggio 2021
Valutazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O, Giunta camerale /OIV	Analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro 31 maggio
Aggiornamento al SMV	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. Giunta camerale /OIV	Delibera di Giunta dopo valutazione OIV	Entro 30 giugno