



Camera di Commercio
Ferrara

PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019 **ANNO 2019**

approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 6 del 29 gennaio 2019
successivamente aggiornato con determinazione del Presidente dell'11 marzo 2019

Camera di Commercio di Ferrara



PRIMA PARTE - La Camera e i principi di redazione del Piano della performance

- Indice e riferimenti normativi
- Principi e presentazione del Piano della Performance
- Sintesi delle informazioni di interesse per le imprese e gli Stakeholder esterni
 - Chi siamo, cosa facciamo, come operiamo
 - La Camera in “cifre” – Identità
 - Mandato istituzionale e missione
 - Albero della Performance
- Analisi del contesto
 - Il contesto esterno: dinamiche economiche, quadro normativo, Le relazioni istituzionali
 - Il contesto interno: l’organizzazione, le risorse economiche, le partecipazioni

SECONDA PARTE - La performance organizzativa della Camera

- Le aree strategiche e gli impatti
- I programmi strategici 2017-2019 e gli obiettivi strategici
- Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
 - Obiettivi operativi annuali

TERZA PARTE - Il Ciclo di Gestione della Performance

- Processo di redazione del piano e trasparenza

QUARTA PARTE - Allegati tecnici

- Panel di indicatori sullo stato di salute dell'Ente e Benchmark
- Cascading degli obiettivi strategici in obiettivi operativi
- Obiettivi operativi assegnati ai dirigenti, ai responsabili di unità organizzativa e ai team
- Budget direzionale

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche ■
 Programmi Strategici ■
 Obiettivi Strategici ■
 Obiettivi Operativi ■

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
 - Benchmark
 - Cascading
 strategici → operativi
 - Assegnazione Obiettivi
 - Budget direzionale



I principali riferimenti normativi relativi al "Ciclo di gestione della performance" e al "Piano della performance" sono contenuti in alcuni articoli del **titolo 2 del d.lgs. 150/2009**, modificato, da ultimo, dal D.Lgs. 74/2017, che ne delineano le modalità di redazione e le finalità.

Per le camere di commercio è, inoltre, coordinato con le disposizioni contenute, in materia di pianificazione strategica, programmazione operativa e preventivo economico dalla seguente normativa:

- **d.p.r. 254/2005, Regolamento per la gestione economico patrimoniale delle camere di commercio;**
- **Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 27 marzo 2013, Criteri e modalità per la predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica";**

La stesura del Piano della Performance 2019 tiene conto delle disposizioni per la predisposizione dei documenti di Preventivo Economico 2019 e del Pluriennale 2019-2021, garantendo un raccordo logico-funzionale tra gli obiettivi strategici della Camera di Commercio con le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012.

A tutto ciò, si deve aggiungere che l' "Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche" anche in occasione dell'approvazione dell'aggiornamento 2018 al PNA, di cui alla delibera n. 1074 del 21 novembre 2018, ha sottolineato la necessità di integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della anticorruzione, di cui:

- **alla Legge 190/2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e s.m.i. ;**
- **al D.Lgs. 33/2013, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", e s.m.i.**

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



L'Autorità ha precisato che per rendere evidente l'integrazione degli strumenti programmatori e, quindi, garantire il collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, nei Piani della performance dovrà essere esplicitamente previsto il riferimento a obiettivi, indicatori e target relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.).

In tale ottica, nel **Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019, Annualità 2019** approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 5 del 29 gennaio 2019, sono stati previsti obiettivi operativi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione e al personale incaricato di posizione organizzativa a vario titolo coinvolto nella realizzazione del P.T.P.C. e negli obiettivi a garanzia della trasparenza e accessibilità dei dati e documenti.

Nella redazione del Piano della Performance 2017 -2019, Annualità 2019 sono state, inoltre, rispettate le disposizioni emanate, nel tempo, dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche – ex Civit con proprie deliberazioni.

Il Piano sarà pubblicato nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale (D.Lgs.33/2013).

Il monitoraggio della performance in corso d'anno sarà svolto utilizzando i sistemi di controllo di gestione presenti nella Camera di Commercio (articolo 6, comma 2, del decreto). Le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti nel processo di monitoraggio sono esplicitati nel **Sistema di misurazione e valutazione della performance**, approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 124 del 4 ottobre 2011 ed in fase di aggiornamento.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Principi di struttura e di contenuto

I principi di struttura e di contenuto definiscono le **caratteristiche generali del documento**.

<u>Bilanciato e integrato all'aspetto finanziario</u>	<u>Coerente</u>
<u>Chiaro e Intellegibile</u>	<u>Veritiero e Trasparente</u>
<u>Confrontabile e flessibile</u>	<u>supportato da soggetti qualificati</u>
<u>Formalizzato</u>	<u>Pluriennale e annuale</u>

Principi di processo

I principi di processo sono relativi alle **procedure adottate per elaborazione del documento**.

<u>Predefinite le fasi</u>	<u>Specifico nell'individuare i ruoli</u>
<u>Coerente nella indicazione delle fasi di processo</u>	<u>partecipato</u>
<u>Integrato al processo di programmazione economico finanziaria</u>	

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera →

Aree Strategiche 
 Programmi Strategici 
 Obiettivi Strategici 
 Obiettivi Operativi 

Il Ciclo di Gestione della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici →

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



L'aggiornamento 2019 del Piano avviene, ancora una volta, in un momento particolarmente delicato per l'intero sistema camerale.

A due anni dall'emanazione del D.Lgs. 219/2016, che ha modificato radicalmente l'assetto del sistema camerale, così come era stato definito nel 1993 con la legge 580, non risulta ancora completata la riforma dell'intero sistema, così come previsto nella norma, ossia la ridefinizione delle circoscrizioni territoriali con un massimo di 60 camere di commercio sull'intero territorio nazionale.

Il processo di riforma ha subito uno stop significativo con la sentenza n. 261/2017 del 13 dicembre 2017 della Corte Costituzionale che ha accolto il ricorso presentato da alcune Regioni avverso l'articolo 3, comma 4 del Decreto ministeriale 8 agosto 2017, dichiarandolo anticostituzionale a seguito della mancata convocazione della Conferenza Stato-Regioni. Successivamente, il Ministro dello Sviluppo Economico, a seguito autorizzazione del Consiglio dei Ministri, ha adottato il decreto 16 febbraio 2018 con il quale è stata istituita, tra le altre, la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Ferrara e Ravenna e nominato il relativo Commissario ad acta.

Successivamente, nel mese di agosto 2018 sono stati presentati da alcune Camere di commercio altri ricorsi avanti al TAR, tutti accolti e previsti in discussione il prossimo 30 gennaio. A tal riguardo la Giunta della Regione Emilia-Romagna con deliberazione n. 2293 del 27 dicembre 2018, ha deciso di sospendere i procedimenti relativi alla costituzione, tra le altre, della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna, *"in attesa che il quadro giuridico di riferimento, anche a seguito della definizione dei giudizi di merito innanzi al TAR Lazio, consenta di procedere al completamento dell'iter amministrativo"*.

Si tratta quindi di un ennesimo stop al processo di accorpamento, che rende difficoltosa la redazione di ogni documento di programmazione. Il presente Piano della Performance – aggiornamento 2019 viene redatto nella consapevolezza della sua limitata efficacia temporale. Infatti, sia venga riavviato l'iter amministrativo di accorpamento sia venga revocata la procedura di fusione, si renderà necessario ridefinire la strategia programmatica di questa Camera di commercio, in quanto nel mese di marzo 2019 saranno in scadenza gli attuali Organi.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**



La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance



Analisi del contesto



**La performance
della Camera**

Aree Strategiche 
Programmi Strategici 
Obiettivi Strategici 
Obiettivi Operativi 



**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza 



Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale 





Presentazione del Piano della Performance

Il Digs. 219/2016 di riforma della legge 580/1993 ha, anche, apportato significativi e positivi cambiamenti al sistema camerale, che ha ottenuto flessibilità di finanziamento, attribuzione di nuove importanti funzioni e riconoscimento delle camere di commercio quale "ultimo miglio" della pubblica amministrazione verso le imprese.

"Trasparenza, semplificazione e tutela del mercato", si affiancano alle funzioni di "Sviluppo della competitività delle imprese e del territorio", ricomprendendo importanti attività finalizzate alla digitalizzazione, alla valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo, all'orientamento al lavoro e alle professioni. Viene, inoltre, rafforzata la funzione del "Registro delle Imprese" che diventa la dorsale nazionale dei dati sulle imprese - "punto unico di accesso telematico" delle vicende amministrative delle attività di impresa - nonché gestore del "fascicolo informatico di impresa".

Accanto alla soddisfazione per il riconoscimento di ruolo e di funzioni, c'è la consapevolezza che il sistema, a fronte della conferma della riduzione del 50% del diritto annuale, dovrà garantirsi, nel tempo, un equilibrio economico-patrimoniale, mediante la razionalizzazione di attività e di servizi e la ricerca di nuove forme di finanziamento, anche attraverso alleanze e collaborazioni con gli enti territoriali, rafforzando il ruolo di integratore di sistemi, al fine di convogliare maggiori risorse sui progetti strategici del territorio.

A ciò si aggiunge la possibilità, inserita nel decreto di riforma, di avvalersi dell'aumento sino al 20% del diritto annuale, finalizzato esclusivamente alla realizzazione di progetti, presentati dalle Regioni e approvati dal Ministero dello Sviluppo Economico. Si tratta di un ulteriore riconoscimento dell'efficace capacità di risposta dell'intero sistema camerale che per la Camera di commercio di Ferrara è stato autorizzato, per il triennio 2017-2019, dal Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, finalizzato alla realizzazione dei seguenti progetti triennali:

- a) progetti a base nazionale, concordati da Unioncamere con il Ministero
 - P.I.D. - Punto impresa digitale;
 - Alternanza Scuola Lavoro;
- b) progetti a base regionale, coordinati da Unioncamere Emilia Romagna
 - Internazionalizzazione;
 - Turismo;

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano** →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

**La performance
della Camera**

- Arete Strategiche ■
- Programmi Strategici ■
- Obiettivi Strategici ■
- Obiettivi Operativi ■

→

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza



→

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



→



Il programma 2019, in continuità con quello realizzato nel 2018, ruota intorno **a due parole chiave**, che collegano la varietà e l'ampiezza delle politiche camerali, rispondendo alle indicazioni della riforma e ponendo le basi del processo organizzativo della costituenda Camera di commercio di Ferrara e Ravenna:

- 1 – **una struttura organizzativa rinnovata**, sia a seguito accorpamento sia in caso di revoca, in quanto la riduzione del personale e l'attribuzione delle nuove funzioni alle camere di commercio, obbligano la governance dell'Ente a ridisegnare la propria matrice organizzativa, individuando, contemporaneamente, anche il grado di competenze a disposizione;
- 2 – **valorizzare l'esistente e individuazione delle linee di sviluppo futuro e dei possibili elementi di innovazione.**

Il Consiglio camerale con la deliberazione n. del ha approvato la Relazione Previsionale e Programmatica 2019, prevedendo un programma "ponte" che accompagni, qualora si prosegua in tal senso, la Camera di commercio di Ferrara verso la costituzione del nuovo Ente, senza alterare il livello qualitativo e quantitativo di erogazione dei servizi e degli interventi a sostegno dell'economia locale.

Il blocco all'iter amministrativo di accorpamento posto dalla Regione Emilia Romagna è avvenuto in data successiva (27 dicembre 2018) all'approvazione da parte del Consiglio di tutti i documenti programmatici e previsionali per l'anno 2019 (Relazione Previsionale e Programmatica e Preventivo Economico 2019), aggiungendo, conseguentemente, una ulteriore incertezza nella redazione del presente Piano, che, comunque, viene redatto in linea e coerenza con quanto approvato dal Consiglio con la deliberazione suddetta.

Le aree di intervento individuate dal Consiglio sulle quali potrà esprimersi l'azione della Camera di Commercio in questo periodo di transizione sono state così individuate:

- a) integrazione organizzativa e individuazione delle best practice** attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi;
- b) continuità nella gestione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale**, attraverso le modalità già in uso, cercando una integrazione e trasferimento di buone pratiche;
- c) monitoraggio delle grandezze economiche del territorio**, valorizzando la capacità di analisi conseguita e di comunicazione dei risultati;
- d) semplificazione e trasparenza**, anche mediante l'ottimale utilizzo delle nuove tecnologie;
- e) tutela e legalità** anche mediante l'attivazione di protocolli e razionalizzando, ove possibile, le attività;
- f) gestione strategica e qualità**, attraverso un attento 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.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Presentazione del Piano della Performance

Riveste una importanza rilevante anche per l'anno 2019 la gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale e più precisamente:

- 1) **Punto Impresa Digitale "P.I.D."**;
- 2) **I servizi di Orientamento al lavoro e alle professioni**;
- 3) **la promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna**;
- 4) **Promozione export e Internazionalizzazione intelligente.**

con i quali la Camera di commercio di Ferrara si mette al servizio delle imprese del proprio territorio per affrontare assieme i grandi cambiamenti che stanno caratterizzando il mondo economico-imprenditoriale.





Chi Siamo

La Camera di Commercio di Ferrara è ente di diritto pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, le funzioni specificamente attribuite dall'articolo 2 della L.580/93 e s.m.i.

La sua sede è a Ferrara, ma ha istituito una sede decentrata a Cento per favorire il decentramento delle funzioni e dei servizi. Dal luglio 2016 ha, altresì, aperto un ufficio decentrato presso il Comune di Comacchio.

In particolare, attua iniziative dirette a favorire la formazione imprenditoriale, l'accesso al credito da parte delle imprese, l'innovazione ed il trasferimento delle tecnologie, la promozione della diffusione del commercio elettronico, la tutela ambientale nell'esercizio dell'attività d'impresa, lo sviluppo delle infrastrutture e la valorizzazione delle risorse del territorio.

La Camera di Commercio di Ferrara è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente e da nove membri, eletta dal Consiglio, formato a sua volta da 21 consiglieri, espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia.

Come Operiamo

La Camera di Commercio di Ferrara collabora strettamente con le altre Istituzioni locali per la maggiore integrazione delle strategie, degli interventi e delle risorse, umane ed economiche, nella consapevolezza che per gestire al meglio il proprio ruolo istituzionale occorre investire in relazioni, quali potenziali stimoli per il cambiamento. Ogni Programma, Pluriennale e/o Annuale, viene realizzato tenendo conto dei vari punti di vista espressi non solo dai propri Organi ma anche dalle istituzioni pubbliche e private locali, chiamate a sedere nei tavoli tecnici di programmazione, al fine di poter far convergere le risorse del territorio verso gli stessi obiettivi.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Cosa Facciamo

La Camera di Commercio di Ferrara svolge le seguenti funzioni:

1. Pubblicità legale e fascicolo informatico di impresa: tenuta di registri, albi, elenchi, ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa;
2. Tutela del consumatore e della fede pubblica: vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione;
3. Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori: tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione;
4. Valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo;
5. Competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;
6. Orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL;
7. regolazione del mercato: promozione della trasparenza, certezza ed equità delle relazioni economiche fra imprese e cittadini, servizi di composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini e servizi di composizione della crisi;
8. Digitalizzazione : gestione Punti Impresa Digitale, servizi innovativi connessi, anche , I4.0 e Agenda Digitale;
9. Qualificazione aziendale e dei prodotti: Servizi di assistenza all'innovazione e al trasferimento tecnologico, al ricambio generazionale e trasmissione di impresa.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Le Sedi



La Camera di Commercio di Ferrara svolge la propria attività in Ferrara, nella sede istituzionale di via Borgoleoni 11, presso la quale è presente l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (Tel. 0532/783903-911-914-921-802 - Fax 0532/783.850 – e.mail: urp@fe.camcom.it).

Svolge, inoltre, la propria attività nelle sedi decentrate di Cento (Ferrara) in via Ferrarese 28/1 (Tel. 051/683.55.51 - Fax 0532/783.843 – e.mail: cento@fe.cacom.it) e di Comacchio in via Agatopisto 3 (comacchio@fe.camcom.it)

Apertura al pubblico: da lunedì a venerdì 9 – 13.00 – martedì e giovedì 15.00 – 17.00
La Camera di Commercio di Ferrara non ha aziende speciali.

L'indirizzo istituzionale di Posta Elettronica Certificata (PEC) è il seguente:
protocollo@fe.legalmail.camcom.it

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance
della Camera
Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi →

Il Ciclo di Gestione
della Performance
Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici
- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale →



Le risorse umane

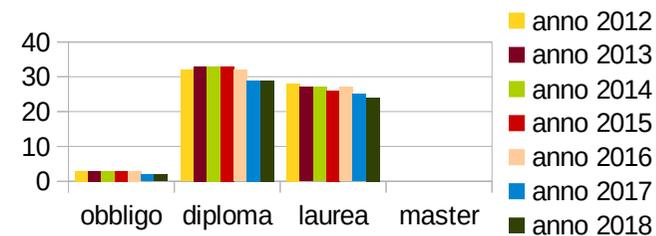
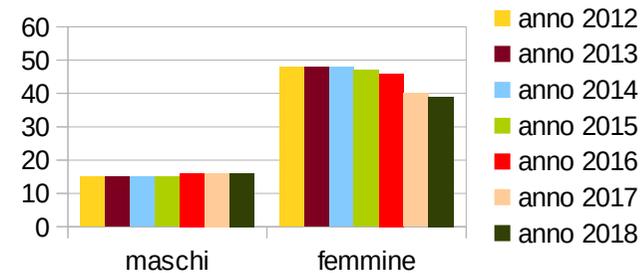
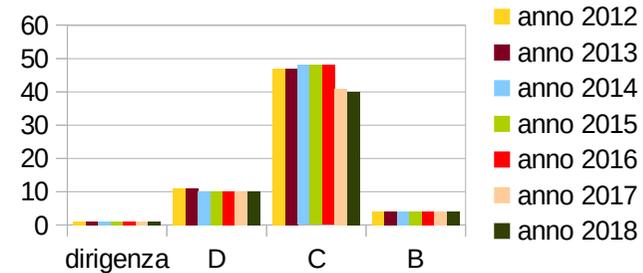
La politica di contenimento della spesa pubblica operata dalle leggi nazionali, affiancata a quella di razionalizzazione attivata negli ultimi anni dalla Camera di Commercio, ha visto, nel tempo, diminuire le unità di personale a tempo indeterminato. A ciò si aggiunge il divieto assoluto di assunzione disposto dal D.lgs.219/2016 sino al completo riassetto del sistema camerale.

Si riporta di seguito la tabella relativa alla consistenza del personale a tempo indeterminato al 31.12 di ogni anno:

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato							
Numero dipendenti totali	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
segretario generale	1	1	1	1	1	1	1
Categoria D	11	11	10	10	10	10	10
Categoria C	47	47	48	48	48	41	40
Categoria B	4	4	4	4	4	4	4
Totale	63	63	63	63	63	56	55

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato							
Ripartizione Uomo/Donna	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maschi	15	15	15	15	16	16	16
Femmine	48	48	48	47	47	40	39
Totale	63	63	63	63	63	56	55

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato							
Per titolo di studio	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
scuola media dell'obbligo	3	3	3	3	3	2	2
scuola media superiore	32	33	33	33	32	29	29
laurea	28	27	27	26	26	25	24
master	0	0	0	0	0	0	0
Totale	63	63	63	63	63	56	55



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

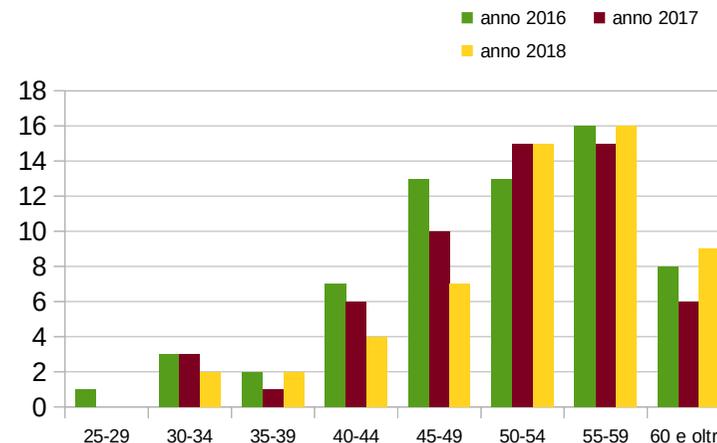
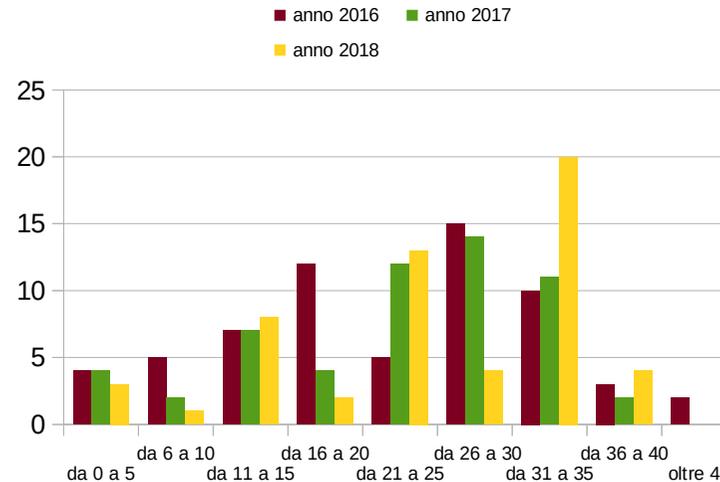
- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



La complessità istituzionale, nelle sue varie determinanti normative, organizzative, tecnologiche, economico-finanziarie, ed il contesto fortemente innovativo e dinamico nel quale svolge la propria attività, portano la Camera di Commercio ad adeguare costantemente la propria struttura organizzativa, affinché le strategie di intervento possano essere sempre coerenti con le attese del sistema imprenditoriale locale.

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per anzianità di servizio	2016	2017	2018
0-5	4	4	3
da 6 a 10	5	2	1
da 11 a 15	7	7	8
da 16 a 20	12	4	2
da 21 a 25	5	12	13
da 26 a 30	15	14	4
da 31 a 35	10	11	20
da 36 a 40	3	2	4
oltre 41	2	0	0
Totale	63	56	55

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per classi d'età	2016	2017	2018
25-29	1	0	0
30-34	3	3	2
35-39	2	1	2
40-44	7	6	4
45-49	13	10	7
50-54	13	15	15
55-59	16	15	16
60 e oltre	8	6	9
Totale	63	56	55



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

Al fine di garantire un costante aggiornamento delle competenze professionali del personale, la Camera di Commercio sta effettuando specifici investimenti in formazione rivolti a tutte le fasce di "popolazione" camerale, al fine di sviluppare le professionalità necessarie a gestire in maniera completa e puntuale i nuovi servizi che il processo di riforma delle camere sta facendo emergere.

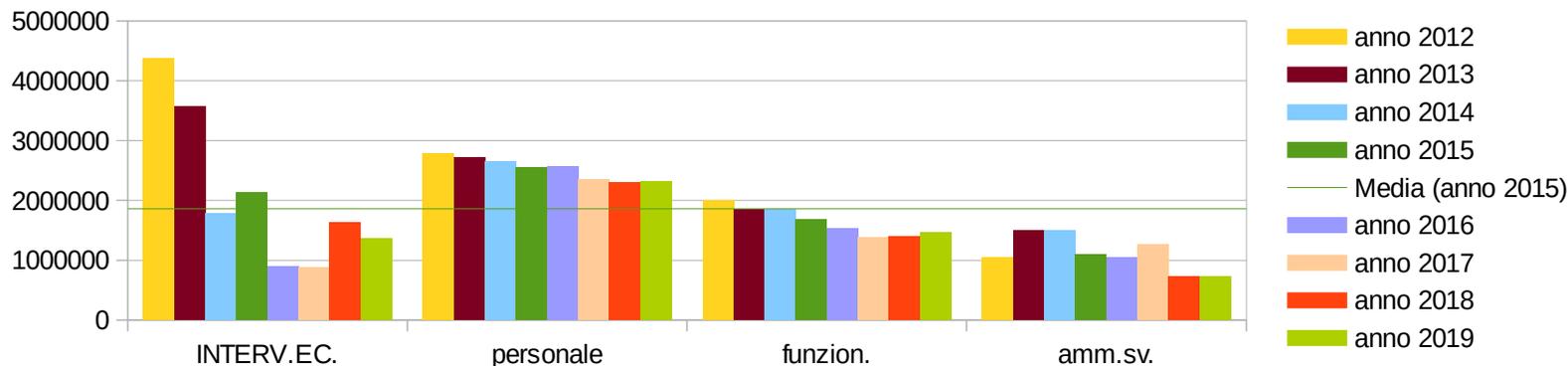


Le risorse economiche

Si riportano le risorse economiche che la Camera di Commercio di Ferrara suddivise per:

- interventi economici a sostegno dell'economia provinciale
- Oneri del personale
- Oneri di funzionamento
- Ammortamenti e accantonamenti

ANNI	TIPLOGIA DI DOCUMENTO	INTERVENTI ECONOMICI	PERSONALE	FUNZIONAMENTO	AMM. E SVAL.	TOTALE ONERI CORRENTI
2012	BILANCIO D'ESERCIZIO	4.374.486	2.778.669	1.995.556	1.040.440	10.189.151
2013	BILANCIO D'ESERCIZIO	3.565.663	2.710.908	1.853.079	1.485.938	9.615.588
2014	BILANCIO D'ESERCIZIO	1.771.546	2.643.786	1.838.978	1.488.723	7.743.033
2015	BILANCIO D'ESERCIZIO	2.124.851	2.548.817	1.673.671	1.087.898	7.435.237
2016	BILANCIO D'ESERCIZIO	897.328	2.567.632	1.526.635	1.037.369	6.028.964
2017	BILANCIO D'ESERCIZIO	874.963	2.355.000	1.372.089	1.258.842	5.860.894
2018	PRE CONSUNTIVO	1.626.263	2.292.700	1.399.912	724.376	6.043.251
2019	PREVENTIVO	1.369.981	2.312.799	1.466.570	724.200	5.873.550
totali	totali	16.605.081	20.210.310	13.126.490	8.847.786	58.789.667



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Le partecipazioni

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, invece per le Camere di Commercio, un vero e proprio strumento attraverso il quale raggiungere i propri fini istituzionali così come indicato dall'art. 2, comma 4 della legge 580/1993 .

Questo aspetto è stato preso in esame da ultimo dal D.Lgs. 175/2016 e s.m.i., sulla base del quale la Giunta camerale con deliberazione n. 72 del 19 settembre 2017 e n. 79 del 18 dicembre 2018, ha effettuato la ricognizione delle proprie partecipazioni, ai sensi, rispettivamente, degli articoli 24 e 20 del decreto stesso, ed inviate alla Corte dei Conti – Sezione di Controllo dell'Emilia-Romagna.

DI SEGUITO l'elenco delle partecipazioni:

Società	CAPITALE SOCIALE	% PARTECIPAZIONE CAMERALE
AEROPORTO MARCONI DI BOLOGNA SPA	90.314.162	0,2237
SAPIR – PORTO INTERMODALE RAVENNA SPA	12.912.120	0,3797
UNIONCAMERE EMILIA - ROMAGNA SERVIZI SRL	120.000	8
AGROQUALITA' S.P.A. (società di sistema)	1.856.191	0,2489
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A. (società di sistema)	2.387.372	0,0126
DINTEC - CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA S.C.R.L. (società di sistema)	551.473	0,16
ISNART - ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE S.C.P.A.(società di sistema)	348.784	1,4
SOC.CONSORTILE INFOCAMERE A R.L. (società di sistema)	17.670.000	0,38
IC OUTSOURCING S.C.R.L. (società di sistema)	372.000	0,23
Job CAMERE SRL in liquidazione (società di sistema)	600.000	0,26
TECNOSERVICEAMERE S.C.P.A. (società di sistema)	1.318.941	0,23
FERRARA FIERE E CONGRESSI SRL	156.000	3
DELTA 2000 SOCIETA' CONSORTILE A R.L.	200.000	0,35
S.I.PRO AGENZIA PROVINCIALE PER LO SVILUPPO SPA	5.540.082	2,06
SI.CAMERA SERVIZI SRL	4.009.935	0,02
ECOCERVED SOC.CON.S. A R.L.	2.500.000	0,22
Consorzio	Quota di partecipazione	
IFOA - REGGIO EMILIA	71.788	
ASSOCIAZIONE STRADA DEI VINI E DEI SAPORI	2.582	
CONSORZIO DELLA COPPIA FERRARESE IGP	5.000	
ORGANIZZAZIONE INTERPROFESSIONALE PERA	2.000	

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Il **“mandato istituzionale”** definisce il perimetro nell’ambito del quale la Camera di Commercio di Ferrara può e deve operare. La Camera di Commercio di Ferrara è ente di diritto pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, le funzioni attribuite dal D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 219 :

- a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del repertorio economico amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività di impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati d'origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;
- d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali, nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa Depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative;
- e) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;
- f) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;
- g) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL;
- h) assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza, limitatamente a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale;
- i) convenzioni con regioni e altri soggetti pubblici e privati, con particolare riferimento alle attività che riguardano agli ambiti della digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie.

Accanto alla soddisfazione per il riconoscimento di ruolo e di funzioni attribuito dal decreto di riforma, c'è la consapevolezza che il sistema, a fronte della conferma della riduzione del 50% del diritto annuale, dovrà garantirsi, nel tempo, un equilibrio economico-patrimoniale, mediante la razionalizzazione di attività e di servizi e la ricerca di nuove forme di finanziamento, anche attraverso alleanze e collaborazioni con gli enti territoriali, rafforzando il ruolo di integratore di sistemi, al fine di convogliare maggiori risorse sui progetti strategici del territorio.

Questa nuova sfida verrà affrontata nella consapevolezza di trovarsi ad operare in un contesto economico provinciale, dove la governance camerale è autorevolmente percepita e, conseguentemente, in grado di contribuire a mantenere quel clima di proficua collaborazione con gli altri organismi pubblici e privati, che da molti anni caratterizzano questo territorio.

A ciò si aggiunga anche i sinergici rapporti con gli enti locali della provincia di Ferrara, con la Regione Emilia-Romagna, con il sistema camerale e con tutte le realtà che hanno a cuore lo sviluppo del territorio e del tessuto economico locale.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Elenco dei servizi

Si riportano di seguito i principali servizi che la Camera di commercio eroga ai propri utenti, con la stessa precisazione inserita nel paragrafo precedente, relativa alla revisione da parte di Unioncamere e Ministero dello Sviluppo Economico, a seguito delle modifiche apportate dal D.Lgs. 219/2016 alla legge 580/1993:

Regolazione del mercato:	Dichiarazioni ambientali; dichiarazioni e cancellazioni protesti; marchi e brevetti; manifestazioni a premi; metrologia legale; vigilanza prodotti; registro orafi; sicurezza prodotti e informazioni ai consumatori; usi e consuetudini; certificazione per l'estero, antiabusivismo commerciale
Giustizia alternativa:	Arbitrato; mediazione e conciliazione; contratti tipo. Gestione dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio
Servizi innovativi:	Rilascio CNS-Firma digitale; PEC; cronotachigrafi, SPID e altri dispositivi digitali
Studi e statistica:	Indici Istat; elaborazioni studi e ricerche; informazione economica; Osservatorio provinciale dell'economia; elaborazione prezzi all'ingrosso e dei materiali e opere edili
Promozione per le imprese:	Contributi e finanziamenti; attività di informazione, formazione e assistenza sui temi dell'innovazione, start up, reti di impresa, imprenditoria femminile, ricambio generazionale, credito, internazionalizzazione, responsabilità sociale d'impresa, alternanza scuola-lavoro, e turismo.
gestione progetti finanziati con 20% diritto annuale	P.I.D. Punto Impresa Digitale Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza Scuola Lavoro
Altre attività:	gestione sala conferenze

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera

Aree Strategiche 
 Programmi Strategici 
 Obiettivi Strategici 
 Obiettivi Operativi  →

Il Ciclo di Gestione della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza 

Allegati tecnici →


 - Panel di Indicatori
 - Benchmark
 - Cascading strategici → operativi
 - Assegnazione Obiettivi
 - Budget direzionale



L'albero della performance è la mappa logica che rappresenta, graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi e fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance della Camera di Commercio di Ferrara



In questa sezione, dedicata all'Identità, compare, come disposto nella delibera Civit n. 112/2010, **solo il primo livello dell'albero della performance**, mentre gli altri livelli (obiettivi strategici e obiettivi operativi) sono sviluppati in sezioni successive. Nella logica dell'albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli outcome attesi.

A fianco di **ogni obiettivo strategico** è stata, altresì, indicata **la priorità strategica** a cui afferisce l'obiettivo stesso, al fine di creare una stretta correlazione con il programma Pluriennale.

Si è proceduto, inoltre, ad inserire nella **MAPPA** le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012 e gli obiettivi strategici di sistema, come individuati da Unioncamere Nazionale.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



SOSTENERE L'INNOVAZIONE e IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI

RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO

RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA

COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE

COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO

REGOLAZIONE DEI MERCATI

INDIRIZZO POLITICO

SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMM. PUBBLICHE

01.01 Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale

02.01 -Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale in materia di internazionalizzazione

03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori

04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati

04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi

Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste

Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste

N. mediazioni a cui partecipano entrambe le parti (dato 2017 : n. 309)

numero di comunicati stampa e articoli redazionali (dato 2017: n. 352)

contenimento costi di funzionamento (dato 2017: 1.372.000)

Grado di soddisfazione del servizio PID

Valore delle esportazioni delle imprese ferraresi (dato 2017: 2,420 miliardi)

grado di copertura territoriale delle ispezioni/ sorveglianza metriche (dato 2017: 100%)

Grado di soddisfazione dei servizi camerati

capacità di generare proventi diversi da diritto annuale (dato 2017 : 33%)

01.02 - Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo

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

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

04.03 - Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi

04.03 - Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi

N. imprese Hitech/alto come da dichiarazione attività Registro imprese

numero gg di registrazione

numero gg di registrazione

grado di coinvolgimento del personale nella definizione dei processi di integrazione

grado di coinvolgimento del personale nella definizione dei processi di integrazione

Numero report e Infogrammi

grado di digitalizzazione dei flussi documentali legati ai SUAP

grado di digitalizzazione dei flussi documentali legati ai SUAP

grado di soddisfazione del personale sul processo di integrazione

grado di soddisfazione del personale sul processo di integrazione

01.03 -Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale

Attivazione nuovi finanziamenti bando multi disciplinare

N. soggetti finanziatori

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



SOSTENERE L'INNOVAZIONE e IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI

COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE

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

N. presenze turistiche sul territorio ferrarese (dato 2017: n. 3.032.000)

N. presenze turistiche esercizi alberghieri (dato 2017: n.694.000)

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

N. strumenti digitali rilasciati alle imprese (dato 2017 : n. 2976)

Numero nuove start up innovative (dato 2017 : n. 34)

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

N. imprese iscritte nel registro alternanza scuola lavoro (dato 2018: 313)
N. iniziative

RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO

REGOLAZIONE DEI MERCATI

COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO

RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA

SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMM. PUBBLICHE

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera

- Arete Strategiche ■
- Programmi Strategici ■
- Obiettivi Strategici ■
- Obiettivi Operativi ■

Il Ciclo di Gestione della Performance

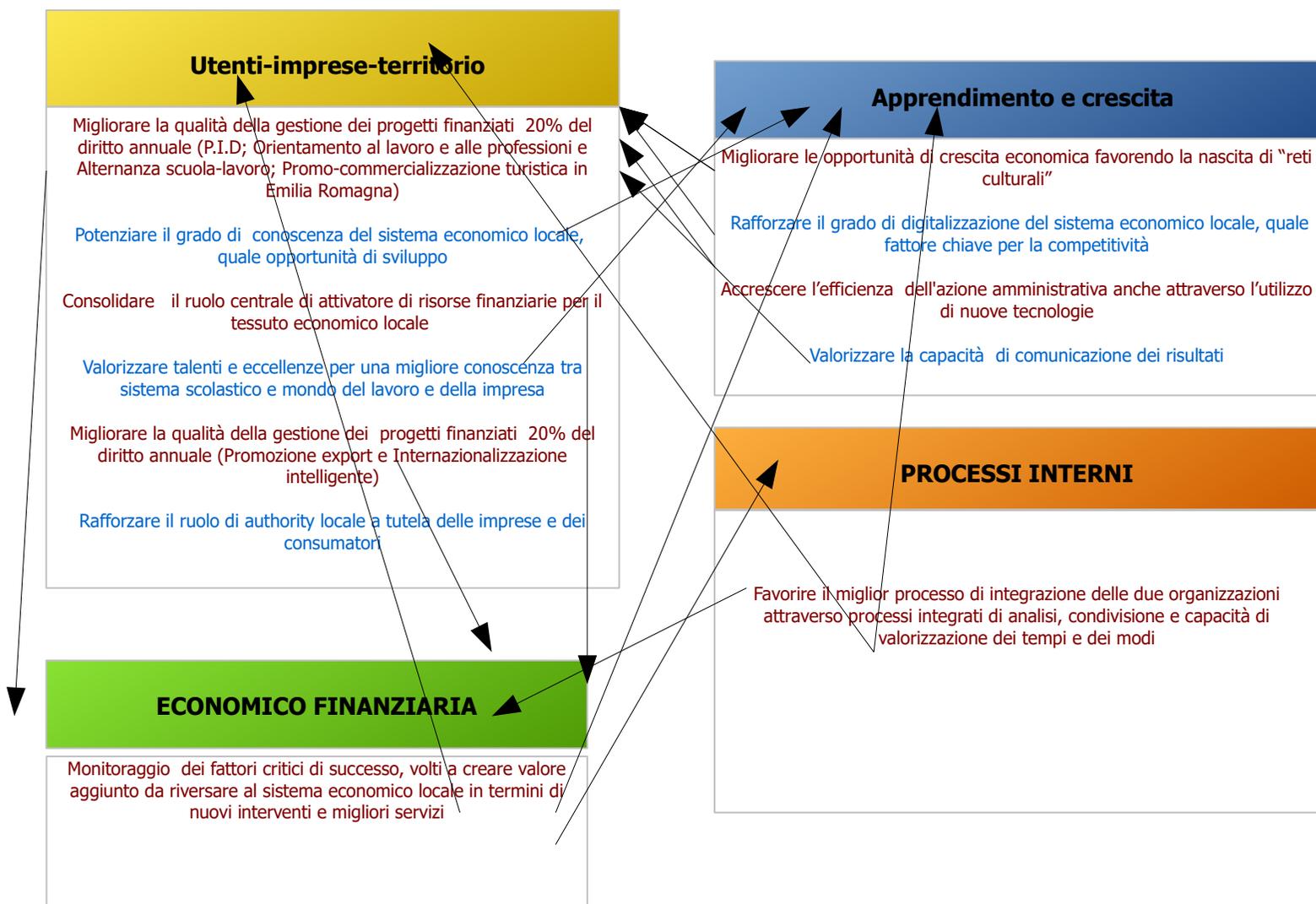
Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Mapa strategica della Camera di Commercio di Ferrara che evidenzia le quattro prospettive/dimensioni in LOGICA BSC in cui sono riportati gli obiettivi strategici 2017-2019 dell'Ente:



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

- Are Strategiche
- Programmi Strategici
- Obiettivi Strategici
- Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Interrelazioni tra le diverse prospettive di B.S.C.:

Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna)	Utenti-imprese-territorio 70%	ECONOMICO FINANZIARIA 30%		
Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo	Utenti-imprese-territorio 80%	Apprendimento e crescita 20%		
Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale	Utenti-imprese-territorio 50%	ECONOMICO FINANZIARIA 50%		
Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	Utenti-imprese-territorio 60%	Apprendimento e crescita 40%		
Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)	Utenti-imprese-territorio 70%	ECONOMICO FINANZIARIA 30%		
Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	Utenti-imprese-territorio 100%			
Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"	Apprendimento e crescita 50%	Utenti-imprese-territorio 50%		
Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività	Apprendimento e crescita 70%	Utenti-imprese-territorio 30%		
Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie	Apprendimento e crescita 80%	Utenti-imprese-territorio 20%		
Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	Apprendimento e crescita 90%	Utenti-imprese-territorio 10%		
Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi	PROCESSI INTERNI 50%	Utenti-imprese-territorio 10%	Apprendimento e crescita 20%	ECONOMICO FINANZIARIA 20%
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	ECONOMICO FINANZIARIA 70%	Utenti-imprese-territorio 20%	Apprendimento e crescita 5%	PROCESSI INTERNI 5%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



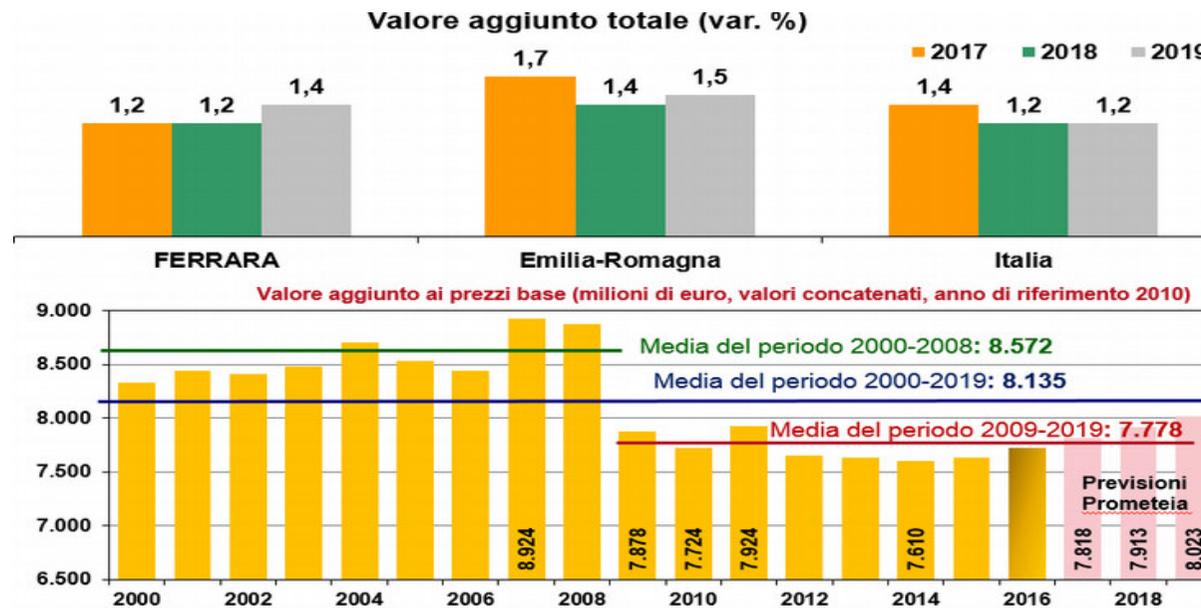
ANALISI DI CONTESTO - Esterno Ferrara e il contesto internazionale-1

L'Osservatorio dell'economia della Camera di commercio di Ferrara ha diffuso i dati relativi al secondo trimestre 2018, che vedono un incremento degli indicatori congiunturali della manifattura, con trend in accelerazione per le imprese di maggiori dimensioni.

Anche l'export conferma la ripresa con dati che lasciano presagire un anno favorevole per le imprese che si affacciano ai mercati stranieri. Aumenti significativi sono rilevati inoltre per le importazioni.

Il valore aggiunto stimato da Prometeia in crescita dell'1,2% per l'anno in corso, dovrebbe accelerare la risalita di qualche decimo di punto nel 2019, superando l'indice nazionale e raggiungendo quello regionale.

Pochissimi segnali di ripresa dal commercio che nel secondo trimestre registra una nuova ampia flessione delle vendite specialmente nel settore dei prodotti alimentari, arginata da un lieve incremento dei prodotti non alimentari.



IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE

	industria		costruzioni		servizi		Totale	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Ferrara	1,9	1,8	0,2	1,2	0,9	1,2	1,2	1,4
Emilia-Romagna	2	1,9	1,3	1,7	1,1	1,4	1,4	1,5
Italia	1,9	1,8	1,3	1,8	0,9	1	1,2	1,2

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Nel secondo trimestre 2018 i dati mensili delle **esportazioni ferraresi** continuano a segnare importanti variazioni positive, con un trend migliore a quanto registrato nello stesso periodo dei due anni precedenti. Il periodo ha fatto così registrare un aumento tendenziale importante, che sommato al buon andamento del primo trimestre, ha permesso alle imprese ferraresi che hanno esportato nel semestre, di oltrepassare i 1.352 milioni di euro, toccando il record del periodo e superando i valori rilevati negli anni di maggiore espansione (2012, 2014 e 2015).

Il valore corrisponde ad una variazione tendenziale positiva del 10,6%, ma soprattutto rappresenta il picco record del periodo riferito ai primi sei mesi dell'anno.

L'andamento provinciale è stato migliore rispetto sia alle vendite all'estero della Regione (+5,9%), che al trend nazionale (+3,7%), con una variazione inferiore in Emilia-Romagna solo al dato di Piacenza, dove è localizzato un importante polo della logistica, e di Rimini. L'aumento dell'export ferrarese, colloca la provincia nel gruppo che ha registrato le performances migliori. Ferrara, oltre ad essere tra le province più dinamiche come crescita dell'export, risulta essere anche tra quelle che contribuiscono maggiormente all'aumento tendenziale nazionale.

L'analisi per destinazione delle esportazioni ferraresi evidenzia diffusi aumenti nei mercati più tradizionali. Oltre all'incremento del valore esportato in Europa, in accelerazione rispetto al trimestre precedente sia nell'area euro che nell'Unione, crescono ancora a due cifre le esportazioni negli Stati Uniti. Degli oltre 130 milioni di esportazioni in più rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, quasi 84 (il 64,5%) sono merito delle vendite negli USA, ritornati ad essere il primo partner commerciale, dopo la Germania, il cui incremento vale «solo» 25 milioni (circa il 20% del surplus semestrale). I cali registrati per destinazioni più lontane (BRICS) che rappresentano comunque nuovi mercati di riferimento da non tralasciare, hanno rallentato il risultato finale, prima fra tutti la contrazione dell'export in Cina, ottavo paese di riferimento per Ferrara.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

Import Export per aree geografiche e principali partner commerciali 1° semestre 2018, valori in milioni di euro

TERRITORIO	2018 provvisorio valori in milioni di euro		Va. % anno 2018/2017		% sul totale 2018		% sul totale 2017	
	import	export	import	export	import	export	import	export
MONDO	549,7	1.352,1	9,5%	10,6%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
EUROPA	473,4	867,6	10,3%	8,4%	86,1%	64,2%	85,5%	65,5%
<i>Unione europea 28</i>	464,7	784,4	10,0%	11,8%	84,5%	58,0%	84,2%	57,4%
<i>Area euro19</i>	374,9	636,8	7,1%	13,2%	68,2%	47,1%	69,7%	46,0%
<i>Extra Ue 28</i>	84,9	567,7	7,0%	9,0%	15,5%	42,0%	15,8%	42,6%
Germania	111,3	212,4	9,2%	13,3%	20,2%	15,7%	20,3%	15,3%
Stati Uniti	8,3	267,8	8,1%	45,6%	1,5%	19,8%	1,5%	15,0%
Cina	30,3	34,2	4,4%	-39,0%	5,5%	2,5%	5,8%	4,6%



I risultati della **rilevazione sulla congiuntura del settore manifatturiero**, svolta dal sistema delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna presso le imprese fino a 500 addetti, confermano la crescita che appare rallentata a causa degli andamenti negativi delle imprese di minor dimensione e di quelle artigiane.

Secondo i dati della rilevazione di luglio, prosegue la tendenza più che positiva di produzione, fatturato, export ed ordinativi. La ripresa non ha ancora coinvolto le imprese più piccole e le imprese artigiane, che segnano valori negativi salvo il fatturato export sempre in crescita. I trend congiunturali della provincia si avvicinano così ai valori regionali che sembrano avviati verso una ripresa più solida.

Nel secondo trimestre dell'anno, l'andamento più sfavorevole vede coinvolte oltre alle imprese di più piccole dimensioni, anche quelle del sistema moda e del comparto legno-mobili, carta, stampa.

Cresce invece la produzione per l'alimentare, le industrie dei metalli (che svettano con un +4,8%) le macchine elettriche ed i mezzi di trasporto.

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

	1° trimestre 2018				2° trimestre 2018			
	Totale	1-9 addetti	>10 addetti	Artigiano	Totale	1-9 addetti	>10 addetti	Artigiano
Produzione	1,0%	-4,4%	2,3%	-1,4%	2,1%	-0,5%	2,8%	-0,9%
Fatturato	1,6%	-3,8%	3,0%	-1,3%	2,0%	-1,3%	2,8%	-1,7%
Ordinativi	0,2%	-2,2%	0,8%	-0,8%	2,7%	-2,1%	3,9%	-2,0%
Fatt. Estero	1,9%	3,6%	1,9%	2,0%	3,0%	2,0%	3,1%	1,7%

L'artigianato manifatturiero conferma gli indicatori negativi registrati all'inizio dell'anno, dopo un 2017 che aveva fatto pensare ad una uscita dalla crisi anche per il comparto. Tutti gli indicatori sono in contrazione, al contrario di quanto avviene in Regione, dove, pur con valori inferiori al totale della manifattura, si rilevano ancora variazioni positive. Solo il fatturato estero aumenta anche a Ferrara, un po' meno velocemente che l'intero settore industriale (+1,7% contro il +3%), mentre il rallentamento della crescita degli ordini provenienti dai mercati stranieri (appena +0,1%, quando la media degli incrementi dei precedenti 5 trimestri ammontava al +3,3%) non rappresenta un buon segnale. Le difficoltà maggiori del comparto si riscontrano anche dal minor numero di settimane in cui la produzione è assicurata (5,4 per l'artigianato e 8 per l'intera manifattura) e dal più basso grado di utilizzo degli impianti (71,3% rispetto al 77,6%) e per di più in rallentamento.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Ancora nessun segnale di ripresa invece per il **commercio** che conferma l'andamento alla contrazione degli scorsi trimestri. Le vendite a prezzi correnti hanno subito una flessione del -2,4% nei primi otto mesi del 2018 rispetto allo stesso periodo del 2017 per gli esercizi al dettaglio in sede fissa di Ferrara, segnando così un leggero rallentamento alla caduta iniziata dieci anni fa ed interrotta solo nel primo trimestre del 2015. Più consistente la riduzione delle vendite per il comparto dei prodotti alimentari (-4,6% contro il -1,9% del dato regionale), con un miglioramento nella riduzione delle vendite nella grande distribuzione (-0,6% di poco più contenuta al confronto con l'indicatore dell'Emilia-Romagna -0,8%). Incrementa invece nei primi otto mesi dell'anno, l'indicatore delle vendite nel commercio al dettaglio di prodotti non alimentari che segna un +0,7% in controtendenza rispetto al dato regionale che resta negativo al -1,6%.

Con giacenze in prevalenza adeguate e una quota modesta di imprese che le giudica esuberanti, soprattutto nel comparto della grande distribuzione, le aspettative delle imprese commerciali per le vendite del terzo trimestre del 2018 sembrano poter migliorare. La tendenza positiva è riflessa anche dall'aumento della quota di imprese che rileva un andamento positivo delle vendite rispetto al trimestre precedente, in tutte le tipologie di commercio analizzate.

COMMERCIO Vendite Variazione tendenziale 2003-2018



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Andamento negativo per il **turismo**, per lo meno quello rilevato dagli arrivi e le presenze di turisti in tutte le principali aree della provincia (ad esclusione degli appartamenti privati ad uso turistico), con una riduzione del numero di turisti più contenuta nel comune capoluogo, dove le presenze di stranieri è in lieve aumento, non sufficiente però a compensare il calo dei pernottamenti di turisti nazionali.

Sulla costa, i dati rilevano variazioni negative sia negli arrivi che nelle presenze, di italiani e stranieri. In controtendenza, crescono i pernottamenti e i turisti stranieri a Cento. La movimentazione negli esercizi alberghieri è risultata in crescita solo in riferimento alle presenze sui Lidi.

Arrivi e presenze, periodo gennaio-luglio 2018

	ITALIANI		STRANIERI		IN COMPLESSO		di cui: ESERCIZI ALBERGHIERI	
	Turisti	Pernottamenti	Turisti	Pernottamenti	Turisti	Pernottamenti	Turisti	Pernottamenti
PROVINCIA								
2018	247.232	1.031.154	119.541	623.546	366.773	1.654.700	175.081	408.100
VAR. % 2018/2017	-4,9%	-6,0%	-2,4%	-2,3%	-4,1%	-4,7%	-2,8%	-0,5%
LIDI DI COMACCHIO								
2018	133.184	810.159	65.174	518.993	198.358	1.329.152	48.009	179.071
VAR. % 2018/2017	-4%	-5,5%	-4,2%	-3,5%	-4,1%	-4,7%	-0,9%	4,8%
FERRARA città								
2018	90.116	164.734	48.853	86.325	138.969	251.059	109.275	187.099
VAR. % 2018/2017	-3,8%	-7%	-0,9%	1,0%	-2,8%	-4,4%	-2,4%	-3,4%
CENTO								
2018	6.975	19.354	2.713	7.666	9.688	27.020	7.544	17.208
VAR. % 2018/2017	-7,7%	-1,3%	9,2%	36,2%	-3,5%	7,0%	-5,2%	2,6%
ALTRI COMUNI								
2018	14.721	32.516	2.494	8.264	17.215	40.780	10.253	24.722
VAR. % 2018/2017	-9,9%	-12,2%	13,2%	-3,3%	-7,1%	-10,5%	-13,0%	-14,5%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Esterno

Ferrara e la demografia delle imprese -6

Per quanto riguarda la dinamica dei dati di **demografia delle imprese** nel secondo trimestre del 2018 le cessazioni fanno segnare un'ulteriore contrazione, mentre le iscrizioni, sempre superiori alle cancellazioni in questo periodo dell'anno, rimangono pressoché costanti.

Tenuto conto del carattere amministrativo dei dati del Registro imprese, che ne influenza sensibilmente sia gli stock, che i flussi, condizionati dalle forti oscillazioni stagionali dei movimenti della demografia delle imprese, con tendenze negative nel primo e quarto trimestre e positive nel secondo e terzo trimestre, il dato delle imprese attive è quello che appare capace di esprimere il maggiore significato economico, sia dal punto di vista strutturale, sia da quello dell'analisi delle variazioni.

Il saldo della movimentazione per i mesi aprile, maggio, giugno risulta così pari a +150 unità, che sommato ai flussi rilevati nei mesi precedenti, fa registrare al 30 giugno 35.355 imprese, in aumento rispetto a marzo, ma in calo rispetto allo scorso anno. Se le sedi di impresa diminuiscono, la distribuzione delle 7.534 unità locali, risulta sempre in aumento, sia a livello congiunturale, sia rispetto a giugno 2017. Crescono soprattutto le unità locali di imprese con sede fuori provincia. A calare sono soprattutto i settore tradizionali, nell'ordine agricoltura, commercio e costruzioni. I segnali positivi giungono dai comparti del terziario, come i servizi alle imprese, le attività professionali, l'alloggio, la ristorazione e i servizi di informazione e comunicazione. L'analisi per tipologia di impresa evidenzia una lieve contrazione delle imprese *femminili*, che non ha impedito al tasso di imprenditorialità femminile di confermarsi sempre il più alto della Regione e superiore anche al dato medio italiano (22,9% sulle registrate). Il calo delle imprese *giovani* non dipende dal saldo sempre positivo tra nuove iscrizioni e cancellazioni, ma piuttosto dalla perdita dello stato di "giovani" delle imprese iscritte in precedenza, dal momento che il saldo tra iscrizioni e cessazioni è sempre positivo. Grazie ancora ad un numero di nuove imprese superiore alle cessazioni, lo stock totale delle imprese *straniere* è ancora cresciuto, registrando aumenti in quasi tutti i settori.

IMPRESE

Movimentazione Serie storica, 2° trimestre

	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo
2005	688	511	177
2006	588	470	118
2007	700	407	293
2008	619	386	233
2009	572	390	182
2010	658	304	354
2011	607	365	242
2012	574	383	191
2013	570	556	14
2014	494	364	130
2015	520	356	164
2016	480	347	133
2017	491	362	129
2018	486	336	150

UNITÀ LOCALI REGISTRATE

Per tipo di localizzazione

	Giugno 2018	Var. % tendenziale	Var. % congiunturale
Sede	35.355	-0,82%	0,42%
U.L. con sede in prov.	4.250	-0,05%	0,62%
1.a U.L. con sede f.p.	2.477	2,65%	1,02%
Altre U.L. con sede f.p.	807	-1,59%	0,00%
TOTALE	42.889	0,20%	2,06%

Imprese ATTIVE per tipologia

	Giugno 2018	Var. % tendenziale	Var. % congiunturale
FEMMINILI	7.312	-0,4%	+1,0%
GIOVANILI	2.310	-4,1%	+3,0%
ESTERE	2.820	+3,0%	1,6%
Totale	31.897	-1,0%	+0.5%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Esterno

Ferrara, il credito e l'occupazione -8

I dati riferiti al **credito** e rilevati a giugno 2018, registrano un valore complessivo dei *prestiti concessi* ancora in leggero aumento, ma con andamenti diversi tra le tipologie. La variazione più modesta è quella riferita ai prestiti alle famiglie consumatrici, mentre quella dei prestiti alle imprese di piccole dimensioni ha confermato al riduzione già rilevata lo scorso trimestre. Risulta in lieve miglioramento il trend positivo dei finanziamenti per il settore delle imprese nel complesso e in particolare per quelle di medio grandi e il comparto delle «famiglie produttrici». La differenza con la Regione è marcata sia per quanto riguarda il settore delle famiglie, per il quale l'aumento in Emilia-Romagna è più rilevante, sia per le imprese, in questo caso l'andamento risulta migliore per la provincia. Mentre a Ferrara i *prestiti alle imprese* hanno ricominciato a crescere già dall'inizio del 2017, in Emilia-Romagna, l'indicatore non si allontana molto dallo zero, con la sola industria manifatturiera che segna una variazione positiva significativa, in crescita superiore al dato per Ferrara. In provincia, l'unica variazione negativa è rappresentata dal settore delle costruzioni, in lieve miglioramento, che comunque rallenta la crescita complessiva. Nel secondo trimestre 2018, si riduce il tasso di deterioramento del credito per le imprese, grazie soprattutto al trend in ridimensionamento delle costruzioni e dei servizi. Pressoché stabile l'indicatore per la manifattura (vicino allo zero) e le piccole imprese.

Il tasso di ingresso registra piccole variazioni. L'indicatore più elevato tra i settori, ma anche della serie, risulta essere sempre quello riferito alle imprese edili.

Prosegue la contrazione dei **protesti**, calati per numero e valore, sia rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, sia al confronto con il 2016.

In dettaglio diminuisce la voce dei vaglia cambiari, che rappresenta oltre il 90% del numero e i due terzi del valore complessivo. Mentre le tratte non accettate stanno scomparendo, anche gli assegni bancari risultano in diminuzione. Aumenta invece il numero dei **fallimenti**, trend causato dall'incremento delle procedure tra le imprese del commercio.

Tra i settori si registrano trend diversificati: in aumento le procedure che hanno interessato il commercio e le attività professionali, scientifiche, mentre si sono ridotte praticamente in tutti gli altri comparti, in particolare nel turismo nell'agricoltura, silvicoltura e pesca, e nelle attività immobiliari.

Per quanto riguarda il **mercato del lavoro**, l'analisi svolta dalla lettura dei microdati provvisori Istat e riferiti all'indagine del primo trimestre 2018 delle forze lavoro rileva una lieve contrazione del tasso di occupazione, sempre superiore al dato nazionale e di poco inferiore all'indicatore regionale, in entrambe le componenti di genere. Allo stesso tempo il tasso di disoccupazione non dovrebbe registrare variazioni di rilievo, ma solo un calo di qualche decimale e in questo caso a favore del dato riferito alla popolazione femminile. Risulterebbe più consistente invece il calo della disoccupazione giovanile. Qualche segnale di miglioramento proviene invece dal sempre minor ricorso agli **ammortizzatori sociali**. Nei primi 7 mesi del 2018 cala ulteriormente il monte delle ore autorizzate per le aziende ferraresi.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Alla luce di quanto emerge dall'analisi di contesto, la Camera di commercio di Ferrara ha definito il proprio ambito strategico di azione, articolato in assi di intervento la cui elencazione, lungi dall'essere esaustiva, è per sua natura soggetta a trasformazioni allo scopo di rendere il documento un programma "aperto" e le azioni della Camera di commercio sempre aderenti al mutare delle esigenze e all'evolversi del contesto socio-economico di riferimento.

La ricerca di una sempre maggiore integrazione delle diverse linee progettuali, come ben si evidenzia nella grafica della BSC, costituirà anche per il 2019 un obiettivo essenziale, integrato con quello "straordinario" riferito al processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna, che al momento, però, ha subito un significativo stop istituzionale:

- a) Incrementare l'efficacia delle politiche camerali a sostegno dello sviluppo economico;**
- b) creare "economie di scala" tra i diversi stanziamenti ;**
- c) moltiplicare i benefici sul territorio attraverso l'attuazione di progetti ideati e realizzati in maniera sinergica;**
- d) favorire la fidelizzazione delle imprese nei confronti delle progettualità camerali;**
- e) proporre agli operatori economici del territorio soluzioni coordinate e percorsi integrati;**
- f) valorizzare gli elementi di coerenza e di continuità di obiettivi e finalità;**
- g) rafforzare la logica della sussidiarietà;**
- h) favorire la digitalizzazione delle imprese e l'uso delle nuove tecnologie.**

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Nell'ambito di tale prospettiva, la programmazione annuale, nell'esperienza della Camera di commercio di Ferrara, assume una funzione di **coinvolgimento attivo dei diversi attori del territorio**, in una logica di governance ampia e molto spesso a geometria variabile, a seconda degli ambiti di intervento e degli interessi coinvolti. In primis con le associazioni imprenditoriali, le organizzazioni a tutela dei lavoratori e dei consumatori e il mondo delle professioni, che attraverso i loro rappresentanti negli organi di governo dell'Ente hanno una responsabilità diretta nella definizione delle strategie e nell'attuazione dei programmi al servizio dell'economia territoriale.

Principali accordi di collaborazione sottoscritti dalla Camera di Commercio di Ferrara:

Unione Italiana, finanziamento di progetti di promozione economica e di sistema;

Unione Regionale, gestione associata di progetti di sistema, in particolare nell'ambito dell'internazionalizzazione delle imprese, nuove imprenditorialità, informazione e studi economici,

Tribunale di Ferrara, invio telematico atti relativi alle procedure concorsuali

Ordine e Collegi Professionali, accordo per il rilascio delle Business Key e Carta Nazionale dei Servizi; Accordo in materia di mediazione

Guardia di Finanza, Accordo per la lotta all'abusivismo commerciale ed alla anticontraffazione;

Associazioni di categoria, Protocollo di intesa in materia di conciliazione – mediazione;

Direzione Provinciale del lavoro di Ferrara, Convenzione in materia di cooperazione;

Università di Ferrara e Istituti Scolastici di secondo grado, Convenzioni in materia di tirocini curriculari e formativi;

Ufficio delle Dogane, Protocollo di intesa a sostegno delle attività delle imprese che operano con l'estero

Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere Nazionale, VIMER: Protocollo d'intesa per il rafforzamento della vigilanza sul mercato;

Prefettura di Ferrara, Protocollo d'intesa per contrastare l'illegalità;

Comuni della Provincia di Ferrara Collaborazione e cofinanziamento di bandi a favore delle imprese del territorio.

Unioncamere Nazionale - Ministero dello Sviluppo Economico e il Dipartimento delle Pari Opportunità: Protocollo d'intesa per la promozione dell'imprenditoria femminile.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

La struttura organizzativa-1

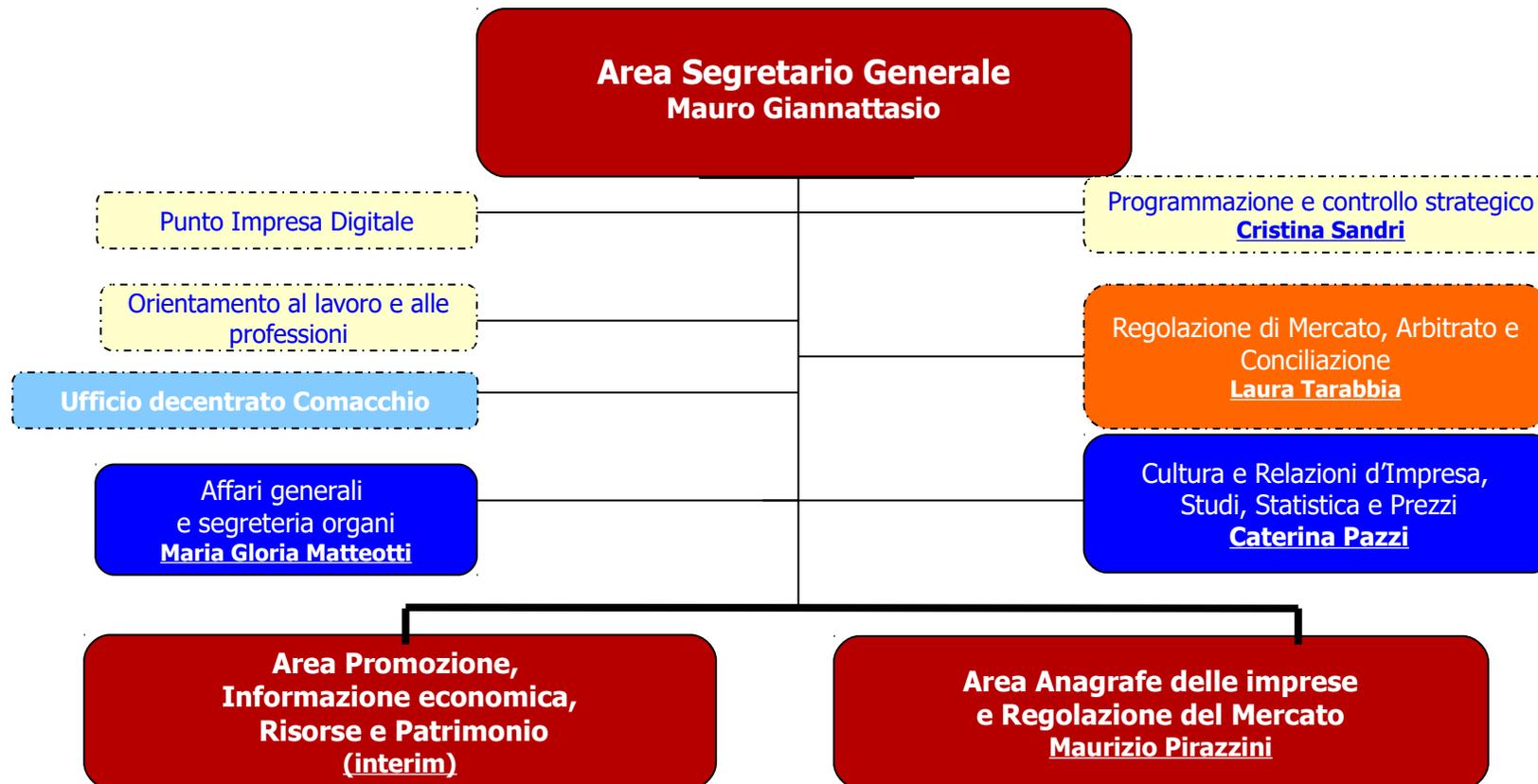
La struttura organizzativa della Camera di commercio di Ferrara si articola in tre aree distinte, di cui una afferisce al Segretario Generale:

- AREA 1 – Segretario Generale
- AREA 2 - Promozione, informazione economica, Risorse e Patrimonio
- AREA 3 - Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato

ciascuna Area è coordinata da un dirigente che, insieme alle Posizioni Organizzative individua le linee di intervento di ciascun servizio.

L'organigramma è stato aggiornato con ordine di servizio n. 2 del 28 febbraio 2019

NOTA: Pagina aggiornata con determinazione del Presidente dell'11 marzo 2019



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche
 Programmi Strategici
 Obiettivi Strategici
 Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

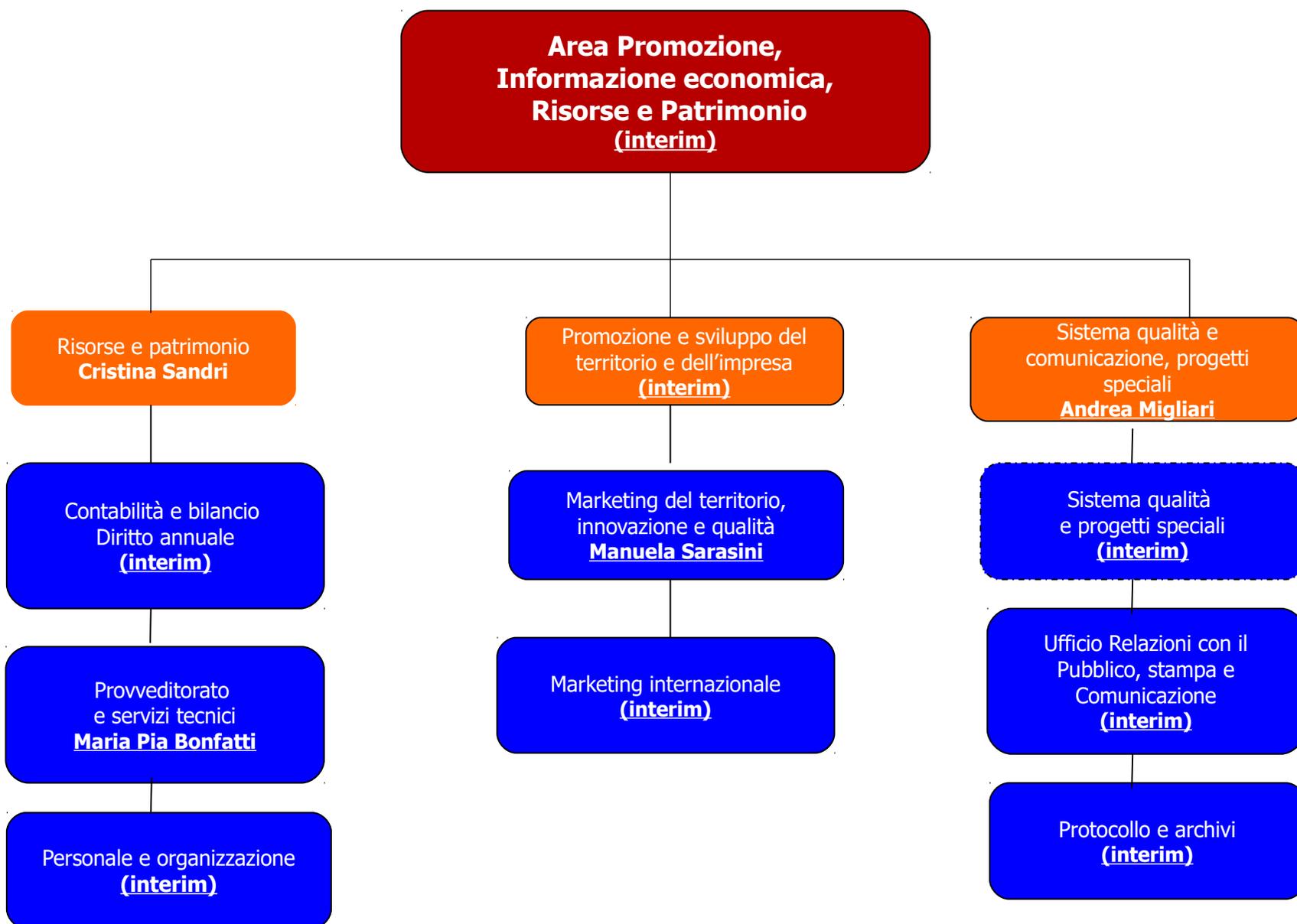
Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

La struttura organizzativa-1



Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera →

Aree Strategiche ■
 Programmi Strategici ■
 Obiettivi Strategici ■
 Obiettivi Operativi ■

Il Ciclo di Gestione della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza ↓

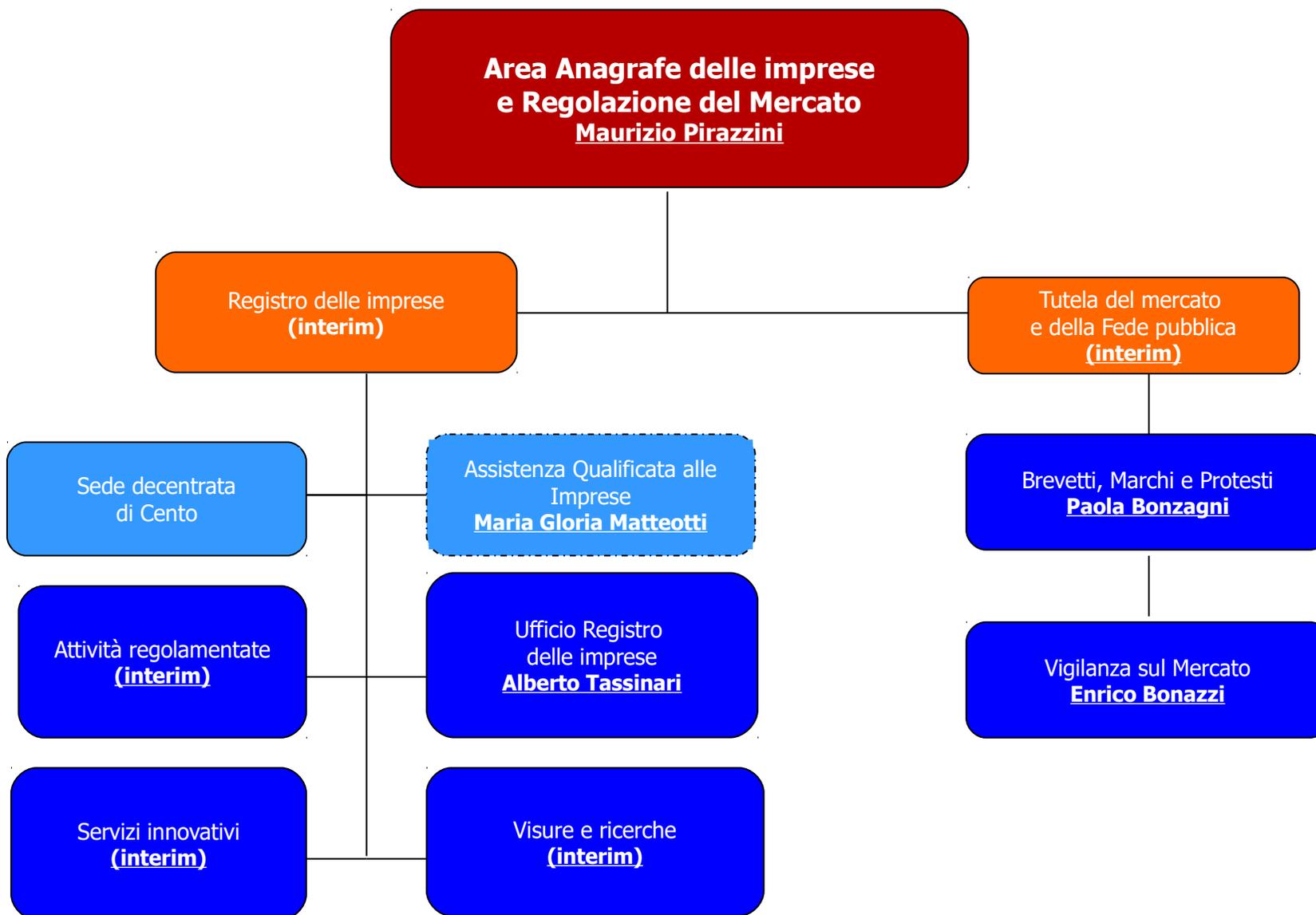
Allegati tecnici →

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

La struttura organizzativa-1



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance
della Camera →

- Are Strategiche ■
- Programmi Strategici ■
- Obiettivi Strategici ■
- Obiettivi Operativi ■

Il Ciclo di Gestione
della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici →

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Anche alla luce delle istanze riformatrici orientate alla razionalizzazione e all'efficiamento del comparto pubblico, la Camera di Commercio di Ferrara proseguirà il percorso di riordino, già avviato in precedenza, approfondendo le opportunità di innovare da sé il tratto pubblico della sua azione, sia sugli aspetti di carattere strategico (tra cui il ruolo della governance, la valorizzazione delle funzioni camerali, il rafforzamento dei rapporti con le autonomie locali), che sul versante del miglioramento organizzativo e dell'efficienza.

Questa consapevolezza si colloca all'interno di un contesto più ampio, nel quale la Camera di Commercio di Ferrara da qualche tempo sta operando con formule gestionali sempre più avanzate, tra le quali:

1. la reingegnerizzazione e semplificazione dei processi;
2. l'esternalizzazione dei servizi o delle funzioni, ove economicamente convenienti;
3. l'utilizzo dell'informatica applicata ai processi interni e ai sistemi di contatto con l'utenza;
4. l'aumento dell'utilizzo dell'indirizzo di posta elettronica certificata (protocollo@fe.legalmail.camcom.it.) dell'Ente,

In questa direzione va visto il **Piano triennale per la razionalizzazione delle attrezzature 2017-2019** (articolo 2, commi 594-598, della legge n. 244 del 2007) approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n.90 dell'8 novembre 2016 e aggiornato per l'anno 2019 con deliberazione n. 68 del 30 ottobre 2018. Il Piano è pubblicato sul sito camerale www.fe.camcom.it nella Sezione "Amministrazione trasparente"

	Pre consuntivo 2018	Preventivo 2019
Immobilizzazioni immateriali	€ 0,00	€ 0,00
Immobilizzazioni materiali	€ 71.000,00	€ 150.000,00
Immobilizzazioni finanziarie	€ 0,00	€ 0,00
Totale investimenti	€ 71.000,00	€ 150.000,00

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PIANO OCCUPAZIONALE 2019

Risulta influenzato dalle disposizioni contenute nel D.lgs. 219/2016 che dispone l'assoluto divieto di assunzione di qualsiasi tipologia contrattuale (a tempo indeterminato, determinato, somministrazione,...), sino al completo riassetto dell'intero sistema camerale.
Deliberazione della Giunta camerale n. 65 del 30 ottobre 2018.

	Personale in servizio 1.1.2018	Personale in servizio 31.12.2018	Posti vacanti	Posti in soprannumero	Assunzioni previste
SEGRETARIO GENERALE	1	1	0	0	0
DIRIGENTE	0 (*)	0 (*)	0 (*)	0	0
CATEGORIA D3	2	2	0	0	0
CATEGORIA D1	8	8	0	0	0
CATEGORIA C	41	40	1	0	0
CATEGORIA B3	1	1	0	0	0
CATEGORIA B1	3	3	0	0	0
CATEGORIA A	0	0	0	0	0
TOTALI	56	55	1	0	0

(*) dirigente in aspettativa. In data 1 febbraio 2019, il dirigente in aspettativa ai sensi art., 20 comma 7 Legge 580/1993 è rientrato in servizio – determinazione Del Presidente n.6 dell'1 febbraio 2019

Utilizzo altre forme di lavoro

	Personale in servizio 1.1.2018	Personale in servizio 31.12.2018	Utilizzo previsto per il 2019
somministrazione lavoro	0	0	0
tempo determinato	0	0	0
TOTALI	0	0	0

NOTA: Pagina aggiornata con determinazione del Presidente dell'11 marzo 2019

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Preventivo Economico 2019

Approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 12 del 18 dicembre 2018

VOCI DI ONERI/ PROVENTI E INVESTIMENTO		VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI			
		PRE CONSUNTIVO 2018	PREVISIONE 2019	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1)	DIRITTO ANNUALE	3.919.660,00	3.741.000,00		3.239.000,00	86.000,00	416.000,00
2)	DIRITTI DI SEGRETERIA	1.417.000,00	1.340.000,00			1.315.000,00	25.000,00
3)	CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	305.300,00	463.500,00	50.000,00	30.000,00	113.500,00	270.000,00
4)	PROVENTI GESTIONE DI BENI E SERVIZI	202.300,00	204.000,00	20.000,00	,00	176.600,00	7.400,00
5)	variazione delle rimanenze		-				
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)		5.844.260,00	5.748.500,00	70.000,00	3.269.000,00	1.691.100,00	718.400,00
B) Oneri correnti							
6)	TOTALE ONERI DEL PERSONALE	2.292.700,00	2.312.799,00	437.933,00	514.254,00	1.062.700,00	297.912,00
7)	FUNZIONAMENTO	1.399.912,00	1.466.570,00	239.464,00	372.868,00	691.363,00	162.875,00
8)	INTERVENTI ECONOMICI	1.626.263,00	1.369.981,00	50.000,00		70.000,00	1.249.981,00
9)	AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	724.376,00	724.200,00	11.316,00	677.310,00	27.489,00	8.085,00
TOTALE ONERI CORRENTI (B)		6.043.251,00	5.873.550,00	738.713,00	1.564.432,00	1.851.552,00	1.718.853,00
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)		-198.991,00	-125.050,00	-668.713,00	1.704.568,00	-160.452,00	-1.000.453,00
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10)	PROVENTI FINANZIARI	53.850,00	55.050,00		55.050,00		
11)	ONERI FINANZIARI	-	,00				
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		53.850,00	55.050,00	,00	55.050,00	,00	,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12)	PROVENTI STRAORDINARI	60.000,00	100.000,00		100.000,00		
13)	ONERI STRAORDINARI	12.000,00	30.000,00		30.000,00		
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA		48.000,00	70.000,00	,00	70.000,00	,00	,00
SVALUTAZIONI			,00				
RISULTATO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D)		-97.141,00	,00	-668.713,00	1.829.618,00	-160.452,00	-1.000.453,00

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Analisi della gestione corrente

La gestione corrente è composta dalle voci di provento ed onere che contraddistinguono l'attività caratteristica dell'Ente.

VOCI DI ONERI/ PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI			
	PRE CONSUNTIVO 2018	PREVISIONE 2019	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
GESTIONE CORRENTE						
A) Proventi correnti						
1) DIRITTO ANNUALE	3.919.660,00	3.741.000,00		3.239.000,00	86.000,00	416.000,00
2) DIRITTI DI SEGRETERIA	1.417.000,00	1.340.000,00			1.315.000,00	25.000,00
3) CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	305.300,00	463.500,00	50.000,00	30.000,00	113.500,00	270.000,00
4) PROVENTI GESTIONE DI BENI E SERVIZI	202.300,00	204.000,00	20.000,00	,00	176.600,00	7.400,00
5) variazione delle rimanenze		-				
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	5.844.260,00	5.748.500,00	70.000,00	3.269.000,00	1.691.100,00	718.400,00
B) Oneri correnti						
6) TOTALE ONERI DEL PERSONALE	2.292.700,00	2.312.799,00	437.933,00	514.254,00	1.062.700,00	297.912,00
7) FUNZIONAMENTO	1.399.912,00	1.466.570,00	239.464,00	372.868,00	691.363,00	162.875,00
8) INTERVENTI ECONOMICI	1.626.263,00	1.369.981,00	50.000,00		70.000,00	1.249.981,00
9) AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	724.376,00	724.200,00	11.316,00	677.310,00	27.489,00	8.085,00
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	6.043.251,00	5.873.550,00	738.713,00	1.564.432,00	1.851.552,00	1.718.853,00
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	-198.991,00	-125.050,00	-668.713,00	1.704.568,00	-160.452,00	-1.000.453,00

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Analisi della gestione finanziaria

La gestione finanziaria evidenzia l'avanzo o il disavanzo economico connesso alle decisioni di impiego e di raccolta di risorse monetarie. Tali scelte si riflettono conseguentemente sulla entità degli oneri e/o dei proventi finanziari:

VOCI DI ONERI/ PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI			
	PRE CONSUNTIVO 2018	PREVISIONE 2019	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) PROVENTI FINANZIARI	53.850,00	55.050,00		55.050,00		
11) ONERI FINANZIARI	-	,00				
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	53.850,00	55.050,00	,00	55.050,00	,00	,00

Analisi della gestione straordinaria

Le voci di provento ed onere afferenti la gestione straordinaria non sono attinenti all'attività tipica della Camera di Commercio e riguardano, innanzitutto, la rilevazione economica di fatti di gestione imprevisti ed inerenti a precedenti esercizi chiusi. I proventi previsti afferiscono, prevalentemente, a riduzioni da rendicontazione bandi.

VOCI DI ONERI/ PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI			
	PRE CONSUNTIVO 2018	PREVISIONE 2019	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) PROVENTI STRAORDINARI	60.000,00	100.000,00		100.000,00		
13) ONERI STRAORDINARI	12.000,00	30.000,00		30.000,00		
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	48.000,00	70.000,00	,00	70.000,00	,00	,00

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Il risultato d'esercizio, propriamente definito **avanzo o disavanzo economico**, è determinato dalla somma algebrica dei risultati marginali delle singole gestioni. Si riportano di seguito i risultati delle gestioni e la determinazione del risultato economico 2019:

	CONSUNTIVO 2018	PREVISIONE 2019	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-198.991,00	-125.050,00	-668.713,00	1.704.568,00	-160.452,00	-1.000.453,00
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	53.850,00	55.050,00	,00	55.050,00	,00	,00
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	48.000,00	70.000,00	,00	70.000,00	,00	,00
RISULTATO D'ESERCIZIO	-97.141,00	,00	-668.713,00	1.829.618,00	-160.452,00	-1.000.453,00

Come si rileva dal prospetto, il preventivo economico 2019 è stato redatto a pareggio.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance
della Camera

Are Strategiche  →
Programmi Strategici 
Obiettivi Strategici 
Obiettivi Operativi 

Il Ciclo di Gestione
della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici →

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



ANALISI DI CONTESTO - Interno

Le risorse finanziarie

Di seguito inoltre, l'analisi economico, patrimoniale e finanziaria realizzata a supporto della stesura del preventivo economico 2019:

- indice di rigidità;
- margine di struttura;
- margine di tesoreria.

	BILANCIO D'ESERCIZIO				PREVISIONE	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INDICE DI RIGIDITA'	0,52	0,68	1,8	1,14	0,70	0,68
(ONERI FUNZIONAMENTO + PERSONALE /PROVENTI CORRENTI – contributo di rigidità)						
Target: <1						
MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO	1,37	1,29	1,65	1,58	1,	1,67
(P.N./ IMMOBILIZZAZIONI)						
Target: >0,70						
MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO	1,78	1,76	2,73	2,59	2,	2,26
(P.N. + PASSIVO FISSO/ IMMOBILIZZAZIONI)						
Target: >1,00						
PRIMO MARGINE DI TESORERIA	2,95	2,51	3,55	3,56	3,	3,75
(DISP.LIQUIDE+CREDITI DI FUNZ.TO AL NETTO FONDO SV.CREDITI/ DEBITI DI FUNZ.TO+DEBITI PER INTERVENTI ECONOMICI+F.DO RISCHI)						
Target: >1,00						

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Di seguito il Cash flow previsionale 2019.

	2017	2018	2019
AVANZO/DISAVANZO D' ESERCIZIO	-483.159,78	-97.141,00	0,00
A) FLUSSO FINANZIARIO PRODOTTO DALLA GESTIONE	-408.518,97	7.718,78	74.200,00
B) FLUSSO FINANZIARIO DELLE POSTE PATRIMONIALI A BREVE	208.784,29	-101.088,41	800,00
C) FLUSSO FINANZIARIO DELLE POSTE PATRIMONIALI A MEDIO/LUNGO	-1.910,92	-98.625,00	-125.000,00
D) A + B + C = FLUSSO FINANZIARIO COMPLESSIVO DISPONIBILE GENERATO NELL'ANNO	-201.645,60	-191.994,63	-50.000,00
E) DISPONIBILITA' DI CASSA ALL'1.1	4.093.640,23	3.891.994,63	3.700.000,00
F) D+E FLUSSO FINANZIARIO COMPLESSIVO DISPONIBILE NELL'ANNO o fondo cassa al 31.12	3.891.994,63	3.700.000,00	3.650.000,00

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici La programmazione e le priorità-1

La programmazione annuale 2019, approvata dal Consiglio camerale con la deliberazione n. 10 del 18 dicembre 2018 è risultata significativamente influenzata dal processo di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna, che avrebbe dovuto portare, nei primissimi mesi del 2019 alla nascita della nuova Camera di commercio. Il processo ha subito uno stop impresso dalla Giunta della Regione Emilia Romagna con la deliberazione 2293 del 27 dicembre 2018, che ha sospeso l'iter delle procedure in attesa di conoscere l'esito dei ricorsi presentati da diverse Camere di commercio avanti il TAR Lazio. Le udienze per l'esame di merito sono state fissate per il 30 gennaio 2019.

Questa Camera di commercio ha, in ogni caso, redatto la propria programmazione prima della decisione adottata dalla Giunta regionale, valutando quindi l'impatto della nascita del nuovo Ente sul proprio territorio e sulla propria economia. Non sarà un semplice passaggio del testimone alla guida dell'Ente, ma l'inizio di un percorso segnato dalla discontinuità: la nascita di una Camera rinnovata nelle funzioni e dai confini più ampi, al servizio del nuovo e più ampio territorio.

La sfida è complessa: ripensare la strategia sia in ragione del ridisegno delle funzioni avanzato dalla riforma sia della scelta dell'accorpamento; scelta basata sulla convinzione che questa nuova aggregazione possa dare slancio competitivo al territorio grazie alla sinergia tra diverse anime caratterizzate da spiccate complementarità e affinità.

Una nuova realtà che racchiude grandi potenzialità: un sistema imprenditoriale importante, con un peso rilevante a livello nazionale, che ha già dato prova di credere nell'unione delle sue forze, come dimostrato dalle principali associazioni d'impresa, che da tempo hanno dato vita ad aggregazioni unitarie. Il nuovo soggetto non dovrà essere la somma dei precedenti, ma il prodotto dei significativi fattori di sviluppo che ogni realtà territoriale ha portato in eredità

Il 2019 sarà, dunque, l'anno della riflessione sul posizionamento della nuova Camera, che porterà alla definizione del Programma strategico per i prossimi cinque anni, che valorizzerà l'esistente e individuerà linee di sviluppo futuro e possibili elementi di innovazione.

Per il 2019 è stato, quindi, approvato un programma "ponte" che accompagni la Camera di commercio di Ferrara verso la costituzione del nuovo Ente, senza alterare il livello qualitativo e quantitativo di erogazione dei servizi e degli interventi a sostegno dell'economia locale.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**



La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance



Analisi del contesto



**La performance
della Camera**

Aree Strategiche 
Programmi Strategici 
Obiettivi Strategici 
Obiettivi Operativi 



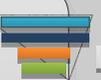
**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza



Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
 strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale





Obiettivi strategici La programmazione e le priorità-1

Il Consiglio camerale, in continuità con quanto sin qui esposto, ha declinato gli obiettivi strategici per il 2019, con lo scopo di delineare il percorso ideale per raggiungere il risultato di accorpamento, mediante la condivisione, l'integrazione e la valorizzazione dell'intero patrimonio, umano ed economico, della Camera di commercio di Ferrara.

Con riferimento a ciascuna priorità, lo schema di riferimento è il seguente:

- - priorità: viene indicata sinteticamente la priorità individuata nel Programma pluriennale;
- - indirizzi ed obiettivi strategici (di Ente): per ciascuna priorità vengono evidenziati gli indirizzi strategici, i relativi obiettivi e, in maniera sintetica, le risorse finanziarie complessivamente destinate al raggiungimento dell'obiettivo;
- - indicatori di outcome: sono indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interesse.
- - indicatori strategici : sono indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di realizzazione di quanto programmato, facilitando la lettura dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi.
- - target dell'indicatore: il target dell'indicatore rappresenta la quantificazione del risultato, misurato attraverso l'indicatore, atteso nell'arco del periodo di riferimento, in questo caso il triennio.
- - utilizzo di valori benchmark economico-patrimoniale e di processo mediante il sistema "Pareto", gestito a livello centrale da Unioncamere.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici La programmazione e le priorità-2

Nella logica del cascading, per consentire la misurazione dell'efficacia dell'azione svolta dalla Camera di Commercio di Ferrara nel triennio 2017-2019, agli obiettivi operativi sono stati associati indicatori idonei per la misurazione di quelli correlati agli obiettivi strategici.

Gli indicatori economico-finanziari e di processo, con i quali parametrare i risultati nella logica di benchmarking sono riportati nell'**Allegato 1** al presente Piano.

Le **priorità strategiche** di intervento di questa Camera di Commercio sono:

Integrazione organizzativa	Pronti al cambiamento e consapevolezza del valore apportato
Digitalizzazione e Punto Impresa Digitale	Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale
Orientamento al Lavoro e alle Professioni	Sostegno al processo di conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e dell'impresa.
Internazionalizzazione	Essere ponte tra globale e locale; accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine.
Turismo e cultura	un'opportunità di crescita economica del territorio, fattore chiave per la competitività del sistema imprenditoriale: le reti culturali.
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Potenziare il grado di conoscenza dei fattori socio-economici del territorio, quale opportunità di sviluppo
Semplificazione e Trasparenza	Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa; qualità delle informazioni.
Tutela e legalità	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori
Gestione strategica e qualità	Presidio, Qualità e comunicazione.

Prima di declinare gli obiettivi strategici, è opportuno ricordare, come peraltro in premessa, che il Piano della Performance 2019 riporta gli stessi obiettivi strategici inseriti nel **PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO – P.I.R.A.**, predisposto secondo le disposizioni contenute nei D.P.C.M. 12/12/2012 e 18/09/2012 e nelle circolari n. 23 /2013 del M.E.F. e n. 148213/2013 del M.I.S.E. e approvato dal Consiglio camerale in occasione dell'approvazione del Preventivo Economico 2019.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Le Aree strategiche e gli Impatti

Alla luce di quanto definito nel proprio mandato istituzionale (**mission**) e di ciò che gli organi di vertice politico amministrativo ritengono che la Camera di Commercio di Ferrara debba realizzare al termine del triennio di riferimento (**vision**), l'Ente identifica:

1. le aree strategiche in termini di **impatti** che con la propria azione intende produrre nell'ambiente e di risposta ai bisogni (**Impatti-Outcome**).
2. sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, i **programmi strategici (attuazione delle strategie)**.
3. le **attività** ed i **servizi** chiave che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse (**Portafoglio di Attività e servizi**).
4. gli obiettivi di rafforzamento strutturale atteso e le condizioni necessarie per assicurare la continuità di produzione di risultati nel tempo (**Stato di Salute**).

Nella logica del cascading, per consentire la misurazione dell'efficacia dell'azione svolta dalla Camera di Commercio di Ferrara nel triennio 2017-2019, agli obiettivi operativi sono stati associati indicatori idonei per la misurazione di quelli correlati agli obiettivi strategici.

Mandato Istituzionale e Vision

Impatti - Outcome

Programmi Strategici

Portafoglio Attività e Servizi

Stato di Salute

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Le Aree strategiche e i relativi Impatti

Si procede, ora, con la tabella di raccordo delle Aree strategiche e relativi Obiettivi strategici approvati dal Consiglio camerale con:

1) le "missioni e programmi" ministeriali

MISSIONE	PROGRAMMA
011. Competitività e sviluppo delle imprese	005. Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo
016. Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	005. Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy
012. Regolazione dei mercati	004. Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori
032. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	002. Indirizzo politico
	003. Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche

2) le tre aree strategiche di sistema, così come individuate da Unioncamere Nazionale

AREA STRATEGICA DI SISTEMA
1. SOSTENERE L'INNOVAZIONE E IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI
2. RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO
3. RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera →

Aree Strategiche ■
 Programmi Strategici ■
 Obiettivi Strategici ■
 Obiettivi Operativi ■

Il Ciclo di Gestione della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici →

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Le Aree strategiche e i relativi Impatti

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	1. SOSTENERE L'INNOVAZIONE E IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI						2. RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO			3. RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA		
MISSIONE	011. Competitività e sviluppo delle imprese						016. Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	012. Regolazione dei mercati		032. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche		
PROGRAMMA	005. Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo						005. Sostegno all'internazionalizzazione e delle imprese e promozione del made in Italy	004. Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori		002. Indirizzo politico	003. Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche	
obiettivo strategico	Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale	Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo	Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale	Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"	Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività	Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie	Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	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	Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi
risorse	€ 467.000,00	€ 10.000,00	€ 674.981,00	€ 116.000,00	SOLO RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO	€ 20.000,00	€ 12.000,00	€ 70.000,00	SOLO RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO	SOLO RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO	SOLO RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO	SOLO RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO
Indicatore 1	Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste	N. imprese Hitech/alto come da dichiarazione attività Registro imprese	Attivazione nuovi finanziamenti bando multi disciplinare	N. presenze turistiche sul territorio ferrarese (dato 2017: n. 3.032.000)	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese (dato 2017 : n. 2976)	N. imprese iscritte nel registro alternanza scuola lavoro (dato 2018: 313)	Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste	N. mediazioni a cui partecipano entrambe le parti (dato 2017 : n. 309)	numero gg di registrazione	numero di comunicati stampa e articoli redazionali (dato 2017: n. 352)	contenimento costi di funzionamento (dato 2017: 1.372.000)	grado di coinvolgimento del personale nella definizione dei processi di integrazione
target	90,00%	n. 1.200	Almeno 100.000	uguale al 2017	+3% del 2017	+10% del 2018	90,00%	+3% del 2017	<5gg	uguale al 2017	uguale al 2017	almeno il 70%
Indicatore 2	Grado di soddisfazione del servizio PID	Numero report e Infogrammi	N. nuovi soggetti finanziatori	N. presenze turistiche esercizi alberghieri (dato 2017: n.694.000)	Numero nuove start up innovative (dato 2017 : n. 34)	N. iniziative	Valore delle esportazioni delle imprese ferraresi (dato 2017: 2,420 miliardi)	grado di copertura territoriale delle ispezioni/ sorveglianza metriche (dato 2017: 100%)	grado di digitalizzazione dei flussi documentali legati ai SUAP	Grado di soddisfazione dei servizi camerati	capacità di generare proventi diversi da diritto annuale (dato 2017 : 33%)	grado di soddisfazione del personale sul processo di integrazione
target	3 su scala di 4	>36 e >6	>3	uguale al 2017	+5% del 2017	n.3	+2% del 2017	uguale al 2017	75,00%	3 su scala di 4	uguale al 2017	mancaza conflitto
peso	20,00%	10,00%	10,00%	5,00%	10,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2017-2019

Per ciascuno degli indirizzi strategici, vengono definiti i programmi da realizzare nell'anno 2019, rivisti rispetto alle priorità degli anni 2017-2018 a seguito il processo in essere di accorpamento.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
DIGITALIZZAZIONE E PUNTO DI IMPRESA DIGITALE	Interventi a sostegno della domanda di innovazione delle piccole e medie imprese. Imprenditorialità innovativa: Industria 4.0 può diffondersi appieno grazie allo sviluppo di un modello di imprenditorialità innovativa. Le Camere possono incentivare lo sviluppo di start-up digitali, anche promuovendo la collaborazione fra start-up (e PMI) ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate. Attivazione del PUNTO d'IMPRESA DIGITALE (PID) e forte impulso al rilascio di SPID agli imprenditori. Forte impulso ai servizi digitali sviluppati dal sistema camerale (Cassetto digitale dell'imprenditore), Libri bollati digitali, CNS innovative	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio e Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</i>
ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI Sostegno al processo di conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e dell'impresa	Capitale umano, formazione professionale, alternanza scuola-lavoro: forte di una tradizionale collaborazione con le associazioni di categoria e di un'esperienza di alternanza scuola-lavoro che ha radici molto profonde, la Camera di commercio intende continuare a mettere a valore – implementandola ulteriormente alla luce del decreto - la capacità di rispondere alle esigenze di conoscenze e professionalità richieste delle imprese. All'interno del percorso di Alternanza Scuola-Lavoro la Camera si pone come punto di riferimento e collante tra il mondo dell'istruzione e le imprese, al fine di concretizzare i progetti di inserimento dei ragazzi nel mondo del lavoro	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>
ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE Potenziare il grado di conoscenza dei fattori socio-economici del territorio, quale opportunità di sviluppo	monitoraggio delle grandezze economiche del territorio, valorizzando la capacità di analisi conseguita e di comunicazione dei risultati.	<i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i>
SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa; qualità delle informazioni	Agevolare la creazione di start up e sviluppo di impresa: avere una grande idea non basta, perché l'idea è valida soltanto quando è realizzata, con esito positivo. Oggi, è sempre più rischioso improvvisare e non è più possibile entrare in un mercato, confidando soltanto nella possibilità di imparare dagli errori e di correggere il tiro, strada facendo. Tuttavia, esistono strumenti e risorse che consente di individuare un percorso definito, affinché l'idea si tramuti in realtà. Questo è permesso grazie al supporto del Registro delle Imprese e del REA, attraverso l'istituzione dell'Ufficio AQI di assistenza qualificata alle imprese per la costituzione, senza notaio, di start upi innovative.	<i>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</i>



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2017-2019

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<p>TURISMO E CULTURA Un'opportunità di crescita economica del territorio, fattore chiave per la competitività del sistema imprenditoriale: le reti culturali</p>	<p>Attrazione degli investimenti, anche in collaborazione con le associazioni d'impresa: dal progetto preliminare alla decisione di investimento (contesto del business e del mercato, migliori settori su cui investire, sistema fiscale, legale, tributario e mercato del lavoro, sistema degli incentivi europei, nazionali, regionali e provinciali, contesto culturale, vantaggi competitivi del territorio, fattibilità progettuale); creazione del business (ricerca e selezione le opportunità localizzative, iter di richiesta di autorizzazioni, licenze, nulla osta e rapporti con i centri per l'impiego, rapporti con la Pubblica amministrazione, accesso agli strumenti agevolativi); successivamente all'investimento (risoluzione problemi amministrativi e societari, supporto a nuovi progetti di espansione).</p>	<p><i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i></p>

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<p>INTERNAZIONALIZZAZIONE Essere ponte tra globale e locale; accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine</p>	<p>Informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali: orientamento al commercio internazionale (importatori buyer, trader, dealer indipendenti, che trovano conveniente acquistare i prodotti dell'azienda); orientamento al marketing internazionale (scegliendo a chi vendere, che cosa vendere e come vendere, programmandone le azioni).</p>	<p><i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i></p>

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
<p>TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO vigilare con e per il mercato</p>	<p>Sostegno alla diffusione degli strumenti di giustizia. Progetto integrato Lotta alla contraffazione, all'abusivismo ed alla illegalità nelle relazioni commerciali. Sostegno ai piccoli imprenditori nelle crisi di indebitamento finanziario attraverso l'Organismo di Sovraindebitamento istituito presso questa Camere di commercio.</p>	<p><i>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</i></p>
<p>GIUSTIZIA ALTERNATIVA</p>	<p>Sostegno alle attività dell'Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento, in collaborazione con le associazioni di categoria e di tutela dei consumatori</p>	<p><i>Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato</i></p>

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, **Identità**
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera

Aree Strategiche 
 Programmi Strategici 
 Obiettivi Strategici 
 Obiettivi Operativi  →

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori 
 - Benchmark
 - Cascading strategici → operativi
 - Assegnazione Obiettivi
 - Budget direzionale →



Obiettivi strategici Programmi Strategici triennali 2017-2019

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
GESTIONE PROGETTI FINANZIATI CON IL 20% DEL DIRITTO ANNUALE	<p>Sarà, necessario in un'ottica di continuità dell'azione amministrativa, proseguire nella programmazione di talune attività, con particolare riferimento a quelle finanziate con l'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2017-2019, di cui al D.M. 22 maggio 2017, di autorizzazione alla deliberazione del Consiglio n. 5 del 30 marzo 2017 e precisamente:</p> <p>a) progetti a base nazionale, concordati da Unioncamere con il Ministero - P.I.D. - Punto impresa digitale; - Orientamento al lavoro e alle professioni;</p> <p>b) progetti a base regionale, coordinati da Unioncamere Emilia Romagna - Internazionalizzazione; - Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna.</p>	<i>Tutte le aree dirigenziali</i>

INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA Pronti al cambiamento e consapevolezza del valore apportato	Una struttura organizzativa rinnovata, capace di valorizzare l'esistente e individuazione delle linee di sviluppo futuro e dei possibili elementi di innovazione	<i>Tutte le aree dirigenziali</i>

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Aree Strategiche 
 Programmi Strategici 
 Obiettivi Strategici 
 Obiettivi Operativi 

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
 - Benchmark
 - Cascading strategici → operativi
 - Assegnazione Obiettivi
 - Budget direzionale



INDIRIZZI STRATEGICI	PROGRAMMI STRATEGICI	AREA DIRIGENZIALE
GESTIONE STRATEGICA E QUALITA' Presidio, Qualità e comunicazione	<p>Il provvedimento del Governo, oltre alle tradizionali funzioni delle Camere di commercio (dalla tenuta del Registro delle imprese al sostegno di imprese e territori, alla realizzazione su delega dei Comuni dello Sportello unico per le attività produttive all'internazionalizzazione, ecc.) affida al sistema camerale dei compiti nuovi, per questo motivo occorre presidiare con sempre maggiore efficacia gli indicatori economico-patrimoniali e finanziari del bilancio dell'Ente, al fine di garantire adeguate risorse per la realizzazione dei progetti e delle attività a favore del tessuto economico locale.</p>	<p><i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i></p>
	<p>Trasparenza e anticorruzione - Definizione e presidio di processi interni che consentano di monitorare e sviluppare un sistema trasparente che operi in qualsiasi settore e permetta la semplificazione, la pubblicità, ed il controllo prettamente indipendente di tutte quelle azioni, processi, interventi effettuati dall'ente.</p>	<p><i>Segretario Generale</i></p>
	<p>COMUNICAZIONE Rafforzare il ruolo di Player pubblico La ricerca di una sempre maggiore integrazione delle diverse linee progettuali costituirà anche per il 2019 un obiettivo essenziale.</p> <p>Incrementare l'efficacia delle politiche camerale a sostegno dello sviluppo economico; creare "economie di scala" tra i diversi stanziamenti ; moltiplicare i benefici sul territorio attraverso l'attuazione di progetti ideati e realizzati in maniera sinergica; favorire la fidelizzazione delle imprese nei confronti delle progettualità camerale; proporre agli operatori economici del territorio soluzioni coordinate e percorsi integrati; valorizzare gli elementi di coerenza e di continuità di obiettivi e finalità; rafforzare la logica della sussidiarietà.</p>	<p><i>Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio</i></p>

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Si procede, ora, ad associare a ciascuna AREA STRATEGICA DELLA CAMERA DI COMMERCIO gli OBIETTIVI STRATEGICI

obiettivo strategico	Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna)
peso	15,00%
obiettivo operativo	Sviluppo e adozione di una strategia che consenta di penetrare il tessuto imprenditoriale al fine di diffondere una diffusa cultura digitale, basata su una fruizione sempre più veloce degli strumenti digitali resi disponibili dal sistema camerale
peso	40,00%
obiettivo operativo	Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale
peso	40,00%
obiettivo operativo	Implementazione delle attività finalizzate ad un miglioramento della diffusione della sensibilità delle imprese verso INDUSTRY 4.0
peso	20,00%
obiettivo strategico	Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo
peso	10,00%
obiettivo operativo	Integrazione degli strumenti di analisi statistica adottati dalla Camera di commercio di Ferrara a favore del tessuto imprenditoriale locale.
peso	80,00%
obiettivo operativo	Favorire l'individuazione di strumenti e/o mezzi in grado di far emergere i bisogni e le esigenze del tessuto economico imprenditoriale del territorio
peso	20,00%
obiettivo strategico	Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale
peso	10,00%
obiettivo operativo	Consolidare le attività di relazione con gli interlocutori istituzionali volti a co-finanziare interventi a sostegno dell'economia locale
peso	50,00%
obiettivo operativo	Individuare opportuni strumenti e/o procedure finalizzate ad attrarre soggetti istituzionali e non per la realizzazione di iniziative in grado di accrescere la competitività territoriale
peso	50,00%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



1. SOSTENERE L'INNOVAZIONE E IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI	
MISSIONE	011. Competitività e sviluppo delle imprese
PROGRAMMA	005. Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo
obiettivo strategico	Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"
peso	5,00%
obiettivo operativo	Diffondere, anche attraverso il consolidamento delle attività finanziate, le opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale
peso	50,00%
obiettivo operativo	Favorire l'interlocuzione positiva tra le istituzioni locali in materia di turismo per migliorare la competitività turistica del territorio
peso	50,00%
obiettivo strategico	Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività
peso	10,00%
obiettivo operativo	Favorire la digitalizzazione delle imprese, anche attraverso l'incremento del rilascio di dispositivi digitali e altri servizi presso l'Ufficio di Comacchio
peso	30,00%
obiettivo operativo	Favorire la realizzazione di un ecosistema favorevole all'insediamento di startup innovative anche tramite la diffusione del nuovo servizio di assistenza qualificata alle imprese nella costituzione di nuove start up innovative
peso	30,00%
obiettivo operativo	Consolidare le procedure adottate dal Registro delle imprese anche attraverso l'avvio del percorso atto a gestire le procedure secondo lo standard ISO 9001 in linea con quanto avviene presso la Camera di commercio di Ravenna
peso	10,00%
obiettivo operativo	Avvio di un percorso, anche tramite policy regionale, per l'adozione generalizzata degli strumenti di firma digitale e conseguente eliminazione della prassi della "procura speciale" in linea con quanto già avviene presso la Camera di commercio di Ravenna
peso	10,00%
obiettivo operativo	Migliorare il grado di diffusione e di conoscenza dei servizi digitali rilasciati dalla Camera di commercio sull'intero territorio provinciale anche tramite partnership con gli operatori economici interessati
peso	10,00%
obiettivo operativo	Razionalizzazione delle procedure adottate per l'attività sanzionatoria del registro delle imprese e Rea, anche sotto i profili di prevenzione della corruzione
peso	10,00%
obiettivo strategico	Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa
peso	5,00%
obiettivo operativo	Diffondere tra le imprese la conoscenza dell'opportunità offerta dai percorsi di alternanza scuola lavoro, per favorirne il collegamento con gli istituti scolastici della provincia.
peso	50,00%
obiettivo operativo	Migliorare l'interazione tra il mondo scolastico e quello imprenditoriale, anche attraverso l'organizzazione di percorsi formativi comuni e/o la partecipazione ad eventi
peso	50,00%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

AREA DI SISTEMA	2. RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO
MISSIONE	016. Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo
PROGRAMMA	005. Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy
obiettivo strategico	Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)
peso	10,00%
obiettivo operativo	Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale
peso	50,00%
obiettivo operativo	Consolidare il ruolo della Camera di commercio nella preparazione delle imprese ai mercati internazionali
peso	50,00%



AREA DI SISTEMA	2. RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO
MISSIONE	012. Regolazione dei mercati
PROGRAMMA	004. Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori
obiettivo strategico	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori
peso	10,00%
obiettivo operativo	Potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure uniformi tra la Camera di commercio di Ferrara e di Ravenna
peso	15,00%
obiettivo operativo	Creare un percorso che consenta di gestire in maniera coordinata le mediazioni di Ferrara e di Ravenna attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori
peso	15,00%
obiettivo operativo	Individuare le migliori procedure per il coordinamento delle attività di ispezione tra la Camera di Ferrara e quella di Ravenna al fine di identificare delle modalità comuni per la definizione degli interventi
peso	15,00%
obiettivo operativo	Potenziamento delle attività legate alla verifica dei prodotti e della tutela dei consumatori, attuando i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER
peso	10,00%
obiettivo operativo	Consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità, anche attraverso il rispetto dei tempi e dei modi di esercizio dell'attività di impresa, mediante l'emissione delle Ordinanze di cui ai verbali sanzionatori emessi nel 2015
peso	10,00%
obiettivo operativo	Definire le azioni dirette a salvaguardare i valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso un nuovo servizio qualificato e procedure semplificate di allerta e di composizione assistita della crisi (articolo 4 legge 19 ottobre 2017, n. 155
peso	15,00%
obiettivo operativo	Individuare migliorie dirette a semplificare agli utenti (imprese, professionisti, consumatori) il ricorso alle procedure di mediazione
peso	10,00%
obiettivo operativo	Migliorare le azioni dirette ad orientare imprese, professionisti, consumatori e loro consulenti sulla possibilità e modalità di ricorso alle procedure di composizione assistita della crisi da sovraindebitamento
peso	5,00%
obiettivo operativo	Attivare procedure di razionalizzazione delle attività del servizio "TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA"
peso	5,00%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



AREA DI SISTEMA	2. RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO
MISSIONE	012. Regolazione dei mercati
PROGRAMMA	004. Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori
obiettivo strategico	Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie
peso	10,00%
obiettivo operativo	Incremento dei SUAP (Sportelli Unici per le attività produttive) integrati con la gestione del fascicolo d'impresa
peso	20,00%
obiettivo operativo	Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione
peso	35,00%
obiettivo operativo	Migliorare mediante l'individuazione di efficaci procedure le attività in materia di privacy
peso	30,00%
obiettivo operativo	Favorire ridotti tempi di risposta nelle ricerche storiche sulle imprese mediante l'implementazione di un database
peso	5,00%
obiettivo operativo	Favorire l'uso delle nuove tecnologie nell'ambito della certificazione di origine delle merci
peso	10,00%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



3. RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA	
MISSIONE	032. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
PROGRAMMA	002. Indirizzo politico
PROGRAMMA	003. Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche
obiettivo strategico	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
peso	5,00%
obiettivo operativo	Adeguamento degli standard qualitativi della Camera di commercio di Ferrara al fine di renderli conformi alla certificazione EMAS già acquisita dalla Camera di Ravenna
peso	10,00%
obiettivo operativo	Riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione, per una fruizione anche da remoto.
peso	10,00%
obiettivo operativo	Definizione di un nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance D.lgs. 165/2001 e s.m.i.
peso	15,00%
obiettivo operativo	Presidio dei Processi dei Servizi camerali al fine di garantire efficienti servizi ed economicità di gestione
peso	20,00%
obiettivo operativo	Consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione del Piano della performance con il piano anticorruzione
peso	10,00%
obiettivo operativo	Consolidare il processo di gestione dei flussi di cassa
peso	10,00%
obiettivo operativo	Attivazione delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato.
peso	15,00%
obiettivo operativo	Razionalizzazione delle procedure di integrazione del nuovo massimario relativo alla documentazione camerale
peso	10,00%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



AREA DI SISTEMA	3. RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA
MISSIONE	032. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
obiettivo strategico	Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi
peso	5,00%
obiettivo operativo	Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti.
peso	90,00%
obiettivo operativo	Revisione organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento.
peso	10,00%
obiettivo strategico	Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati
peso	5,00%
obiettivo operativo	Ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera (loghi, colori, nome, strategia comunicativa) al fine di riaffermare il ruolo della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna all'interno del tessuto imprenditoriale.
peso	40,00%
obiettivo operativo	Migliorare la relazione con l'utente volta ad accrescere il grado di fidelizzazione attraverso risposte tempestive ed efficaci
peso	10,00%
obiettivo operativo	Revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi ivi comprese razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti connessi
peso	50,00%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali è stato definito:

- l'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Gli obiettivi operativi annuali derivano dall'aggiornamento degli obiettivi strategici approvati nel Programma pluriennale e riportati nel Piano triennale della Performance. Lo strumento per procedere all'aggiornamento degli obiettivi annuali è la Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio con deliberazione n. 10 del 18 dicembre 2018.

In tale documento, come più volte riportato, sono state individuate le linee di intervento, le aree prioritarie e gli obiettivi strategici.

Obiettivi operativi annuali

Sulla base di queste linee di intervento programmate dal Consiglio, sono stati declinati gli obiettivi operativi 2019, riportati nelle prescritte schede obiettivo allegata al presente Piano. Di seguito l'insieme degli obiettivi operativi declinati per l'anno 2019, sulla base della programmazione strategica di cui al punto precedente:

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Obiettivi Operativi-2

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese
PROGRAMMA	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo
OBIETTIVO STRATEGICO 2019	01.01 Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna)
Obiettivo operativo	01.01.01 - Sviluppo e adozione di una strategia che consenta di penetrare il tessuto imprenditoriale al fine di diffondere una diffusa cultura digitale, basata su una fruizione sempre più veloce degli strumenti digitali resi disponibili dal sistema camerale
	01.01.02 Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale
	01.01.03 Implementazione delle attività finalizzate ad un miglioramento della diffusione della sensibilità delle imprese verso INDUSTRY 4.0

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese
PROGRAMMA	Creazione, start up e sviluppo di impresa
OBIETTIVO STRATEGICO 2019	01.02 Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo
Obiettivo operativo	01.02.01 Integrazione degli strumenti di analisi statistica adottati dalla Camera di commercio di Ferrara a favore del tessuto imprenditoriale locale.
	01.02.02 Favorire l'individuazione di strumenti e/o mezzi in grado di far emergere i bisogni e le esigenze del tessuto economico imprenditoriale del territorio

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera

- Arete Strategiche ■
- Programmi Strategici ■
- Obiettivi Strategici ■
- Obiettivi Operativi ■

→

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

↓

→

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

→



AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese
PROGRAMMA	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo
OBIETTIVO STRATEGICO 2019	01.03 Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale
Obiettivo operativo	01.03.01 Consolidare le attività di relazione con gli interlocutori istituzionali volti a co-finanziare interventi a sostegno dell'economia locale
	01.03.02 Individuare opportuni strumenti e/o procedure finalizzate ad attrarre soggetti istituzionali e non per la realizzazione di iniziative in grado di accrescere la competitività territoriale

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese
PROGRAMMA	Creazione, start up e sviluppo di impresa
OBIETTIVO STRATEGICO 2019	01.04 Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"
Obiettivo operativo	01.04.01 Diffondere, anche attraverso il consolidamento delle attività finanziate, le opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale
	01.04.02 Favorire l'interlocazione positiva tra le istituzioni locali in materia di turismo per migliorare la competitività turistica del territorio

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera

Aree Strategiche ■
 Programmi Strategici ■
 Obiettivi Strategici ■
 Obiettivi Operativi ■

→

Il Ciclo di Gestione della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza

↓

Allegati tecnici →

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese
PROGRAMMA	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo
OBIETTIVO STRATEGICO 2019	01.05 Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave per la competitività
Obiettivo operativo	01.05.01 Favorire la digitalizzazione delle imprese, anche attraverso l'incremento del rilascio di dispositivi digitali e altri servizi presso l'Ufficio di Comacchio
	01.05.02 Favorire la realizzazione di un ecosistema favorevole all'insediamento di startup innovative anche tramite la diffusione del nuovo servizio di assistenza qualificata alle imprese nella costituzione di nuove start up innovative
	01.05.03 Consolidare le procedure adottate dal Registro delle imprese anche attraverso l'avvio del percorso atto a gestire le procedure secondo lo standard ISO 9001 in linea con quanto avviene presso la Camera di commercio di Ravenna
	01.05.04 Avvio di un percorso, anche tramite policy regionale, per l'adozione generalizzata degli strumenti di firma digitale e conseguente eliminazione della prassi della "procura speciale" in linea con quanto già avviene presso la Camera di commercio di Ravenna
	01.05.05 Migliorare il grado di diffusione e di conoscenza dei servizi digitali rilasciati dalla Camera di commercio sull'intero territorio provinciale anche tramite partnership con gli operatori economici interessati
	01.05.06 Razionalizzazione delle procedure adottate per l'attività sanzionatoria del registro delle imprese e Rea, anche sotto i profili di prevenzione della corruzione

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Dagli Obiettivi strategici agli Obiettivi Operativi

Obiettivi Operativi-2

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori
MISSIONE DPCM 12/12/12	Competitività e sviluppo delle imprese
PROGRAMMA	Creazione, start up e sviluppo di impresa
OBIETTIVO STRATEGICO 2019	01.06 Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa
Obiettivo operativo	<p>01.06.01 Diffondere tra le imprese la conoscenza dell'opportunità offerta dai percorsi di alternanza scuola lavoro, per favorirne il collegamento con gli istituti scolastici della provincia.</p> <p>01.06.02 Migliorare l'interazione tra il mondo scolastico e quello imprenditoriale, anche attraverso l'organizzazione di percorsi formativi comuni e/o la partecipazione ad eventi</p>

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo
MISSIONE DPCM 12/12/12	Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo
PROGRAMMA	005. Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy
OBIETTIVO STRATEGICO 2019	02.01 - Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)
Obiettivo operativo	<p>02.01.01 Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale</p> <p>02.01.02 Consolidare il ruolo della Camera di commercio nella preparazione delle imprese ai mercati internazionali</p>

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Aree Strategiche ■
 Programmi Strategici ■
 Obiettivi Strategici ■
 Obiettivi Operativi ■

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
 - Benchmark
 - Cascading strategici → operativi
 - Assegnazione Obiettivi
 - Budget direzionale



AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo
MISSIONE DPCM 12/12/12	Regolazione dei mercati
PROGRAMMA	004. Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019	03.01 Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori
Obiettivo operativo	03.01.01 Potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure uniformi tra la Camera di commercio di Ferrara e di Ravenna
	03.01.02 Creare un percorso che consenta di gestire in maniera coordinata le mediazioni di Ferrara e di Ravenna attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori
	03.01.03 Individuare le migliori procedure per il coordinamento delle attività di ispezione tra la Camera di Ferrara e quella di Ravenna al fine di identificare delle modalità comuni per la definizione degli interventi
	03.01.04 Potenziamento delle attività legate alla verifica dei prodotti e della tutela dei consumatori, attuando i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER
	03.01.05 Consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità, anche attraverso il rispetto dei tempi e dei modi di esercizio dell'attività di impresa, mediante l'emissione delle Ordinanze di cui ai verbali sanzionatori emessi nel 2015
	'03.01.06 Definire le azioni dirette a salvaguardare I valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso un nuovo servizio qualificato e procedure semplificate di allerta e di composizione assistita della crisi (articolo 4 legge 19 ottobre 2017, n. 155
	'03.01.07 Migliorare le azioni dirette ad orientare imprese, professionisti, consumatori e loro consulenti sulla possibilità e modalità di ricorso alle procedure di composizione assistita della crisi da sovraindebitamento
	03.01.08 Migliorare le azioni dirette ad orientare imprese, professionisti, consumatori e loro consulenti sulla possibilità e modalità di ricorso alle procedure di composizione assistita della crisi da sovraindebitamento
	03.01.09 Attivare procedure di razionalizzazione delle attività del servizio "TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA"

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare lo stato di salute del sistema
MISSIONE DPCM 12/12/12	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
PROGRAMMA	002. Indirizzo politico
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019	04.01 Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati
Obiettivo operativo	04.01.01 Ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera (loghi, colori, nome, strategia comunicativa) al fine di riaffermare il ruolo della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna all'interno del tessuto imprenditoriale.
	04.01.02 Migliorare la relazione con l'utente volta ad accrescere il grado di fidelizzazione attraverso risposte tempestive ed efficaci
	04.01.03 Revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi ivi comprese razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti connessi

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo
MISSIONE DPCM 12/12/12	Regolazione dei mercati
PROGRAMMA	004. Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019	03.02 Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie
Obiettivo operativo	03.02.01 Incremento dei SUAP (Sportelli Unici per le attività produttive) integrati con la gestione del fascicolo d'impresa
	03.02.02 Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione
	03.02.03 Migliorare mediante l'individuazione di efficaci procedure le attività in materia di privacy
	03.02.04 Favorire ridotti tempi di risposta nelle ricerche storiche sulle imprese mediante l'implementazione di un database
	03.02.05 Favorire l'uso delle nuove tecnologie nell'ambito della certificazione di origine delle merci

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera

Aree Strategiche ■
 Programmi Strategici ■
 Obiettivi Strategici ■
 Obiettivi Operativi ■

→

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza ↓

→

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

→



AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare lo stato di salute del sistema
MISSIONE DPCM 12/12/12	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
PROGRAMMA	003. Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019	04.02 Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi
Obiettivo operativo	04.02.01 Adeguamento degli standard qualitativi della Camera di commercio di Ferrara al fine di renderli conformi alla certificazione EMAS già acquisita dalla Camera di Ravenna
	04.02.02 Riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione, per una fruizione anche da remoto.
	04.02.03 Definizione di un nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance D.lgs. 165/2001 e s.m.i.
	04.02.04 Presidio dei Processi dei Servizi camerali al fine di garantire efficienti servizi ed economicità di gestione
	04.02.05 Consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione del Piano della performance con il piano anticorruzione
	04.02.06 Consolidare il processo di gestione dei flussi di cassa
	04.02.07 Attivazione delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato.
	04.02.08 Razionalizzazione delle procedure di integrazione del nuovo massimario relativo alla documentazione camerale

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera
Aree Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi →

Il Ciclo di Gestione della Performance
Processo di redazione
Trasparenza ↓ →

Allegati tecnici
- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale →



AREA STRATEGICA DI SISTEMA	Rafforzare lo stato di salute del sistema
MISSIONE DPCM 12/12/12	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
PROGRAMMA	003. Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019	04.03 Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi
Obiettivo operativo	04.03.01 Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti.
	04.03.02 Revisione organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento.

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano



La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance



Analisi del contesto



La performance della Camera

Are Strategiche 
Programmi Strategici 
Obiettivi Strategici 
Obiettivi Operativi 



Il Ciclo di Gestione della Performance

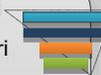


Processo di redazione
Trasparenza



Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale





Descrizione del contenuto delle schede obiettivo

All'interno delle schede sono declinati gli indicatori che saranno monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi che sono impiegati per la valutazione della performance individuale e per la valutazione della performance di Ente sono evidenziati indicando nella scheda questa loro ulteriore funzione. A differenza della sezione precedente, proprio perché rappresenta l'integrazione tra programmazione strategica, programmazione operativa e programmazione di bilancio, questa sezione viene elaborata con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione.

Quadro strategico

La sezione riassume gli elementi di indirizzo strategico rilevanti per l'unità organizzativa rispetto all'anno di programmazione seguente e, se presenti, gli obiettivi strategici specifici dell'unità.

In particolare, vengono evidenziati:

- gli obiettivi strategici, tra quelli individuati nella sezione precedente, che sono rilevanti per l'unità organizzativa ed i relativi target per il primo esercizio di programmazione;
- eventuali obiettivi strategici specifici dell'unità organizzativa che, pur non rivestendo una rilevanza tale da essere assunti come obiettivi strategici della Camera di Commercio, assumono una rilevanza particolare per l'unità organizzativa. In tale caso, sono definiti in questa sezione, per tali obiettivi, indicatori e target;
- i programmi strategici dei quali l'unità organizzativa è responsabile.

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera

Aree Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

→

Il Ciclo di Gestione della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

→



Quadro operativo

Questa sezione rappresenta il cuore della scheda di programmazione. In essa vengono evidenziati, con riferimento al primo esercizio di programmazione, i piani di azione che l'Unità Operativa intende adottare, i prodotti di tali piani di azione ed i risultati attesi da tali azioni.

I piani di azione rappresentano i piani operativi in cui si dettagliano tutte le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e degli ulteriori obiettivi di miglioramento che l'unità organizzativa intende realizzare;

I prodotti dei piani di azione sono:

- attività: attività organizzate in maniera sistematica dalla Camera, ad esempio di convegni, workshop, seminari, etc.;
- progetti: un complesso di attività che hanno una durata (inizio e fine nell'anno) e degli obiettivi determinati;
- iniziative: per iniziative si intendono eventi organizzati, in maniera spot, direttamente dalla Camera;
- contributi: sono progetti portati avanti da terzi a cui la Camera partecipa indirettamente. I risultati attesi sono gli ambiti di performance, tra quelli previsti dal decreto legislativo n. 150 del 2009, rilevanti rispetto a ciascuno specifico piano di azione.

In particolare:

- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi);
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e dell'efficacia delle attività di programmazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse;
- efficacia nello svolgimento delle attività;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- equità interna, esterna e di pari opportunità.

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano** →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

**La performance
della Camera**

- Arete Strategiche 
- Programmi Strategici 
- Obiettivi Strategici 
- Obiettivi Operativi 

→

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza 

→

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



→



Quadro finanziario

La sezione contiene la sintesi del budget assegnato all'unità organizzativa messa a confronto con il pre-consuntivo dell'esercizio precedente.

Quadro di misurazione

La sezione contiene gli indicatori rilevanti per l'unità organizzativa e si articola in 4 aree rispettivamente contenenti:

- data set di riferimento per l'unità organizzativa: anagrafica (dotazione di personale, turn over, eventuali altri dati), prestazioni/processi (declinazione dei principali processi che coinvolgono l'unità organizzativa e delle prestazioni erogate con indicazione dei volumi per l'anno di programmazione precedente);
- indicatori strategici;
- indicatori operativi e di processo;
- indicatori finanziari.

Quadro trasparenza

La sezione indica, se rilevanti, criticità relative alla trasparenza di ciascun obiettivo e relative modalità di attuazione.

Gli obiettivi operativi sono riportati, integralmente, nell'allegato , completi di indicatori.

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Nell'allegato 3 sono riportati gli obiettivi assegnati ai dirigenti; gli obiettivi assegnati al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e gli obiettivi di team.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Aree Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

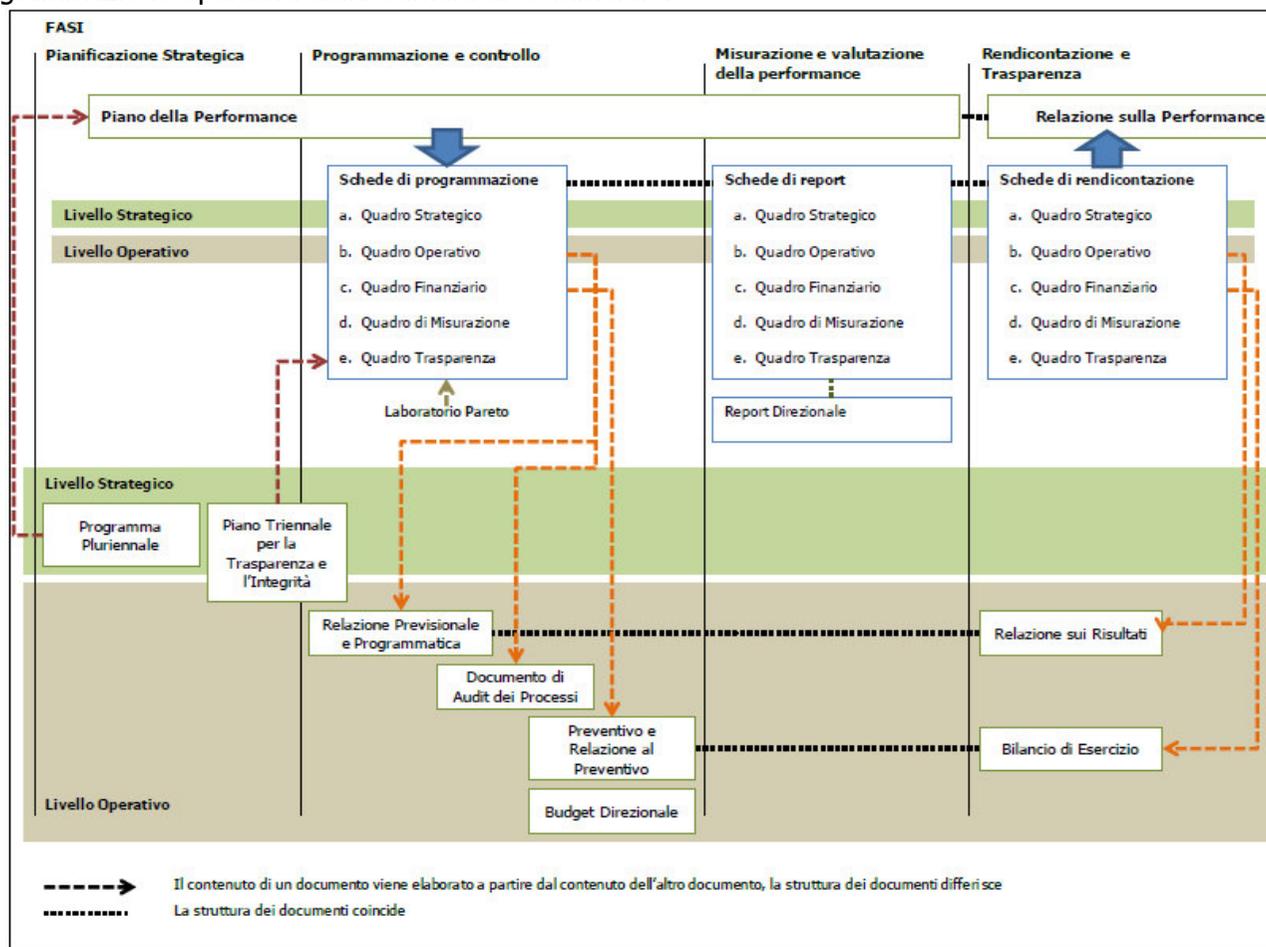
Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance -1

Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica e programmazione operativa della Camera di Commercio:



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

- Arete Strategiche
- Programmi Strategici
- Obiettivi Strategici
- Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il Programma pluriennale. Tale Programma, ai sensi del DPR n. 254 del 2005, è elaborato ed approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera, all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico-amministrativo. E' in questo documento che l'organo politico definisce il proprio mandato istituzionale, la mission e la vision dell'Ente e le priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del mandato.

Altro documento strategico che fornisce input al processo di predisposizione del Piano della Performance è il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.



Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance - -2

Sulla base delle priorità strategiche definite nel Programma pluriennale, o sulla loro attualizzazione, è cura del Segretario Generale predisporre il Piano della Performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente ed avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Piano della Performance, approvato dalla Giunta entro il 31 gennaio di ogni anno, è, dunque, la conclusione di un lungo percorso, sintetizzabile con la tabella presente nell'immagine successiva.

	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE												
				G	L	A	S	O	N	D	G					
1	Avvio del processo di elaborazione del Piano	Segretario Generale e struttura camerale	5		x											
2	Coinvolgimento stakeholder per condivisione priorità strategiche	Segretario Generale	5				x									
3	Definizione linee di indirizzo strategiche del Piano	Segretario Generale, Giunta, OIV	10				x									
4	Approvazione RPP e bilancio preventivo in coerenza con gli indirizzi del Piano	Segretario Generale, Giunta	10					x	x							
5	Predisposizione schede di programmazione con definizione degli obiettivi	Segretario Generale e struttura dell'Ente	70					x								
6	Elaborazione e approvazione del budget direzionale in coerenza con il Piano	Struttura dell'Ente, Giunta camerale	20							x	x					
7	Validazione degli indicatori di performance da parte dell'OIV	OIV	5													x
8	Adozione del Piano	Segretario Generale e Giunta	10													x
9	Pubblicazione del Piano sul sito	Struttura dell'Ente	5													x

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance - -3

La Camera di Commercio di Ferrara è da tempo attenta alle performance della propria attività e all’impatto effettivo della sua politica sulla comunità delle imprese e ha elaborato, negli anni, utili strumenti in questo senso. L’attuale congiuntura e le aspettative sempre più alte dell’utenza hanno accelerato questo processo spingendo verso la sistematizzazione dei meccanismi e delle metodologie sviluppati nel tempo. Due le direttrici fondamentali per il 2019:

– la prima orizzontale attraversa le diverse attività e aspetti della Camera di Commercio e mira a creare maggiore sinergia al suo interno;

– la seconda, verticale, rafforza la connessione fra le policy e l’attività ordinaria tramite il proprio sistema di valutazione strettamente legato con la strategia dell’Ente.

Denominatore comune delle due linee d’azione è il radicarsi, in raccordo con gli output del controllo di gestione, della metodologia Balanced Scorecard (BSC), che prevede appunto il collegamento e il monitoraggio di tutti quegli elementi (organizzativi, finanziari, di capitale umano) necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nel 2011 è stato costituito l’Osservatorio sulla performance finalizzato, prioritariamente, a:

- analizzare lo stato di attuazione del Ciclo di gestione della performance nella Camera (processo, procedure e metodologie adottate);
- individuare le aree critiche sulle quali fornire un supporto di miglioramento;
- perfezionare la strumentazione di osservazione attraverso la quale la Camera di Commercio potrà misurare l’effettiva applicazione dei processi e delle metodologie utili per il governo efficiente ed efficace dell’Ente;
- migliorare il processo di pianificazione.

Nel corso del 2019 si continuerà in tale direzione rafforzando, principalmente, la reportistica e le attività amministrative in tema di trasparenza e anticorruzione. Inoltre si darà maggiore impulso all’attività collettiva del gruppo al fine di creare una performance frutto delle sinergie di ciascun servizio presente nella Camera.

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Aree Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Ai sensi del D.Lgs. 33/2013 il Piano è pubblicato sul sito camerale www.fe.camcom.it nella sezione "Amministrazione trasparente / Performance" aggiornato con le modifiche apportate dal D.Lgs.97/2016.

LA NUOVA ARTICOLAZIONE DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" PREVISTA DAL D.LGS. 33/2013

TRASPARENZA
non solo della performance,
ma anche...



- Disposizioni generali
- Organizzazione
- Consulenti e collaboratori
- Personale
- Bandi di concorso
- Performance
- Enti controllati
- Attività e procedimenti
- Provvedimenti
- Controlli sulle imprese
- Bandi di gara e contratti
- Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici
- Bilanci
- Beni immobili e gestione patrimonio
- Controlli e rilievi sull'amministrazione
- Servizi erogati
- Pagamenti dell'amministrazione
- Opere pubbliche
- Planificazione e governo del territorio
- Interventi straordinari e di emergenza
- Altri contenuti

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

- Aree Strategiche
- Programmi Strategici
- Obiettivi Strategici
- Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



Il portafoglio dei processi camerali è stato aggiornato al D.Lgs. 219/2016.

Di seguito i prospetti con indicato : Macro processo e processo; indicatore selezionato, target.

Il target è stato rilevato sulla base della media del cluster regionale di Pareto 2017(ultimo disponibile).

PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE A : Dpr 254/2005 Organi istituzionali e Segreteria Generale		Indicatore selezionato da Pareto 2017	Pareto 2017 Ferrara	Target 2019	Media cluster regionale Pareto 2017
Macro processo (Tema)	Processo (Funzione)				
A1. PIANIFICAZIONE / MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ENTE	<i>A1.1 Performance camerale</i>	EFFICIENZA DI STRUTTURA Costi associati alle funzioni istituzionali A e B (Personale +Funzionamento +Ammor t. +Interventi economici) / totale costi di processo	34,82%	+/- 2% 2017	43,46%
	<i>A1.2 Compliance normativa</i>				
	<i>A1.3 Organizzazione camerale</i>				
A2. ORGANI CAMERALI, RAPPORTI ISTITUZIONALI E RELAZIONI CON IL SISTEMA ALLARGATO	<i>A2.1 Gestione e supporto agli Organi</i>	VOLUME medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" / Numero di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso A2.3.1 (protocollo generale) nell'anno "n"	12.640,6 7	+/- 2% 2017	10.991,72
	<i>A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali</i>				
	<i>A2.3 Gestione documentale</i>				
	<i>A2.4 Rilevazioni statistiche</i>				
A3. COMUNICAZION E	<i>A3.1 Comunicazione</i>	COSTO medio di gestione dei servizi di accoglienza (centralino e reception) Costi assorbiti dal sottoprocesso B2.2.3 Gestione dei servizi di centralino e reception sedi centrali e sedi distaccate (ad esclusione delle Borse merci) /	1,82	+/-2%	2,43

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PORTA FOGLIO PROCESSI FUNZIONE B : Dpr 254/2005 Servizi di supporto		Indicatore selezionato da Pareto 2017	Pareto 2017 Ferrara	Target 2019	Media cluster regionale Pareto
Macro processo (Tema)	Processo (Funzione)				
B1. RISORSE UMA NE	<i>B1.1 Gestione del personale</i>	EFFICIENZA Costo unitario medio di gestione economica del personale Costi assorbiti dal sottoprocesso B1.1.3 Trattamento economico del personale nell'anno "n" / Numero totale di posizioni economiche retributive elaborate nell'anno "n"	175,16	-5% 2017	154,87%
	B2. ACQUISTI, PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	<i>B2.1 Acquisti</i>	EFFICACIA Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)	92,20%	+/- 2%
	<i>B2.2 Patrimonio e servizi di sede</i>	Incidenza percentuale dei costi di gestione del patrimonio Costi assorbiti dai sottoprocessi B2.2.1 e B2.2.2 / Totale costi di processo al netto degli interventi economici	3,81%	+/- 5% 2017	12,48%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PORTA FOGLIO PROCESSI FUNZIONE B : Dpr 254/2005 Servizi di supporto		Indicatore selezionato da Pareto 2017	Pareto 2017 Ferrara	Target 2019	Media cluster regionale Pareto
Macro processo (Tema)	Processo (Funzione)				
B3. BILANCIO E FINANZA	<i>B3.1 Diritto annuale</i>	EFFICACIA Percentuale di incasso del Diritto annuale Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto annuale	78,61%	+/-2%	77,50%
	<i>B3.2 Contabilità e finanza</i>	EFFICACIA Capacità di generare proventi Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	8,85%	+/-5%	8,37%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE C : Dpr 254/2005 Anagrafe e servizi di regolazione del mercato		Indicatore selezionato da Pareto 2017	Pareto 2017 Ferrara	Target 2019	Media cluster Regionale Pareto 2017
Macro processo (Tema)	Processo (Funzione)				
C1. SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA	<i>C1.1 Gestione del Registro delle Imprese, Albi ed Elenchi</i>	EFFICIENZA Costo medio unitario dell'attività di sportello Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.6 Attività di sportello (front office) nell'anno "n" / Numero totale di atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello + Numero totale pagg. libri, registri, formulari vidimati *	2,87	+/-2%	1,87
	<i>C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa</i>	EFFICIENZA Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.4 di accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA) nell'anno "n" / Numero totale di istruttorie + Numero totale di notifiche	21,82	+/- 2%	26,20

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PORTAFOGLIO PROCESSI FUNZIONE C : Dpr 254/2005 Anagrafe e servizi di regolazione del mercato		Indicatore selezionato da Pareto 2017	Pareto 2017 Ferrara	Target 2019	Media cluster Regionale Pareto 2017
Macro processo (Tema)	Processo (Funzione)				
+C2. TUTELA E LEGALITA'	C2.1 Tutela della legalità	EFFICIENZA	48.909,56	+/-5%	31.519,24
	C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	Valore medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle verifiche metriche prime e periodiche			
	C2.3 Informazione, Vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	Proventi derivanti visite metrologiche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno "n" / Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale nell'anno "n"			
	C2.4 Sanzioni amministrative	EFFICACIA	11,35%	+/-2%	6,97%
	C2.5 Metrologia legale	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	Numero di visite metrologiche nell'anno "n" / Numero di utenti metrici al 31/12 anno "n"		
	C2.6 Registro nazionale dei protesti				
	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	Livello di diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione Numero di mediazioni/conciliazioni / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"		1,95%	+/-2%
	C2.8 Rilevazioni prezzi e tariffe	Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	251,33	+/-2%	671,18
	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy e organismi di controllo	Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni	Numero di mediazioni/conciliazioni		
	C2.10 Tutela della proprietà industriale				

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance della Camera

Are Strategiche 
Programmi Strategici 
Obiettivi Strategici 
Obiettivi Operativi 

Il Ciclo di Gestione della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale →



PORTA FOGLIO PROCESSI FUNZIONE D : Dpr 254/ 2005 Studio, formazione, informazione e promozione economica		Indicatore selezionato da Pareto 2017	Pareto 2017 Ferrara	Target 2019	Media cluster Regionale Pareto 2017
Macro processo (Tema)	Processo (Funzione)	EFFICIENZA Risorse assorbite per ora di formazione istituzionale e commerciale	64,44	+/-2%	
D1. INTERNAZIONA LIZZAZIONE	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	Risorse (costi + Interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali, alle imprese, a terzi e quote associative) assorbite dal sottoprocesso D1.2.1 nell'anno "n" / Numero di ore di formazione fruita dalle imprese partecipanti ad attività formative (corsi di formazione, seminari, workshop) rivolte all'esterno organizzate nell'anno "n"			
	D1.2 Servizi certificativi per l'export				
D2. DIGITALIZZAZI ONE	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	EFFICACIA Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" / Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n"	97,36%	+/-5%	83,96%

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Are Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PORTA FOGLIO PROCESSI FUNZIONE D : Dpr 254/ 2005 Studio, formazione, informazione e promozione economica		Indicatore selezionato da Pareto 2017	Pareto 2017 Ferrara	Target 2019	Media cluster Regionale Pareto 2017
D3. TURISMO E CULTURA	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	EFFICACIA Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziative di incoming	7,5	+/-2%	7,96
D4. ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI	D4.1 Orientamento	Numero di imprese coinvolte nelle iniziative (fiere, mostre, giornate/paese) di incoming nell'anno "n" / Numero di iniziative (fiere, mostre, giornate/paese) di incoming realizzate nell'anno "n"			
	D4.2 Alternanza scuola-lavoro e formazione per il lavoro				
	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	EFFICACIA Incidenza contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici			
D5. AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	Valore contributi erogati direttamente alle imprese tramite disciplinari erogati nell'anno "n" / Interventi economici			
D6. SVILUPPO E QUALIFICAZION E AZIENDALE DEI PRODOTTI	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	EFFICACIA Incidenza Progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici	34,75%	+/-2%	12,38%
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni				
	D6.3 Osservatori economici	Valore Progetti gestiti direttamente nell'anno "n" / Interventi economici			

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



N	Descrizione	Numeratore	Denominatore	TREND					
				2017	2016	2015	2014	2013	2012
1	Rileva l'assorbimento dei costi di funzionamento sul totale degli oneri correnti	Oneri di funzionamento	Oneri correnti	23,00%	25,00%	22,00%	24,00%	19,00%	20,00%
2	Rileva l'assorbimento dei costi per interventi economici sul totale degli oneri correnti	Interventi economici	Oneri correnti	15,00%	15,00%	29,00%	23,00%	38,00%	43,00%
3	Rileva la quota di costi di funzionamento per ogni dipendente	Oneri di funzionamento	n. personale	€ 20.919,00	€ 20.512,00	€ 22.810,00	€ 25.638,00	€ 25.849,00	€ 27.398,00
4	Rileva il grado di economicità dei servizi, misurando il rapporto tra proventi generati dalla Camera e gli oneri operativi	proventi correnti – diritto annuale	Oneri del personale e oneri di funzionamento	46,00%	45,00%	49,00%	51,00%	54,00%	60,00%
5	Rileva la liquidità prodotta nell'esercizio	Cash flow	Proventi correnti	73,00%	73,00%	47,00%	38,00%	37,00%	39,00%
6	Rileva l'assorbimento degli oneri "fissi" sul totale dei proventi correnti	Oneri di funzionamento+ Oneri del Personale	Proventi correnti	73,00%	73,00%	68,00%	52,00%	51,00%	53,00%

**Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano**

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



N.	Descrizione	VALORI 2017			
		CCIAA FE 2017	MEDIA CLUSTER REGIONALE (2017)	MEDIA CLUSTER DIMENS.ALE (2017)	MEDIA NAZIONALE (2017)
Pannello indicatori economico-patrimoniali					
1	Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	113,39%	105,99%	109,15%	109,00%
2	Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti	18,19%	19,79%	16,50%	18,00%
3	Costo medio della forza lavoro produttiva stabile	39.675,21	46.529,38	47.025,65	46.981,70
4	Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti su Oneri correnti	32,86%	38,07%	38,28%	37,37%
5	Equilibrio economico della gestione corrente (Oneri/Proventi)	114,43%	107,58%	109,77%	109,68%
Pannello indicatori di efficienza					
1	Efficienza di struttura	34,82%	43,46%	47,60%	46,64%
Pannello indicatori di efficacia					
1	Capacità di generare proventi	8,85%	8,37%	10,68%	9,53%
2	Grado di utilizzo delle risorse stanziato per gli interventi economici	97,36%	83,96%	76,77%	78,06%
3	Percentuale di incasso del diritto annuale alla scadenza	78,61%	77,50%	67,85%	68,83%
4	Grado di rispetto dello standard i 30 gg per il pagamento delle fatture passive	92,20%	79,93%	82,42%	82,20%
5	Grado di rispetto dei tempi di evasione (5giorni) delle pratiche registro imprese	83,30%	84,97%	81,87%	78,69%
Pannello indicatori di qualità					
1	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Impres2	2,8gg	3,1gg	3,72gg	4,53gg
2	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n"	0,8gg	1,01gg	1,07gg	1,3gg
3	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	28,81gg	23,52gg	20,68gg	21,31gg

Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

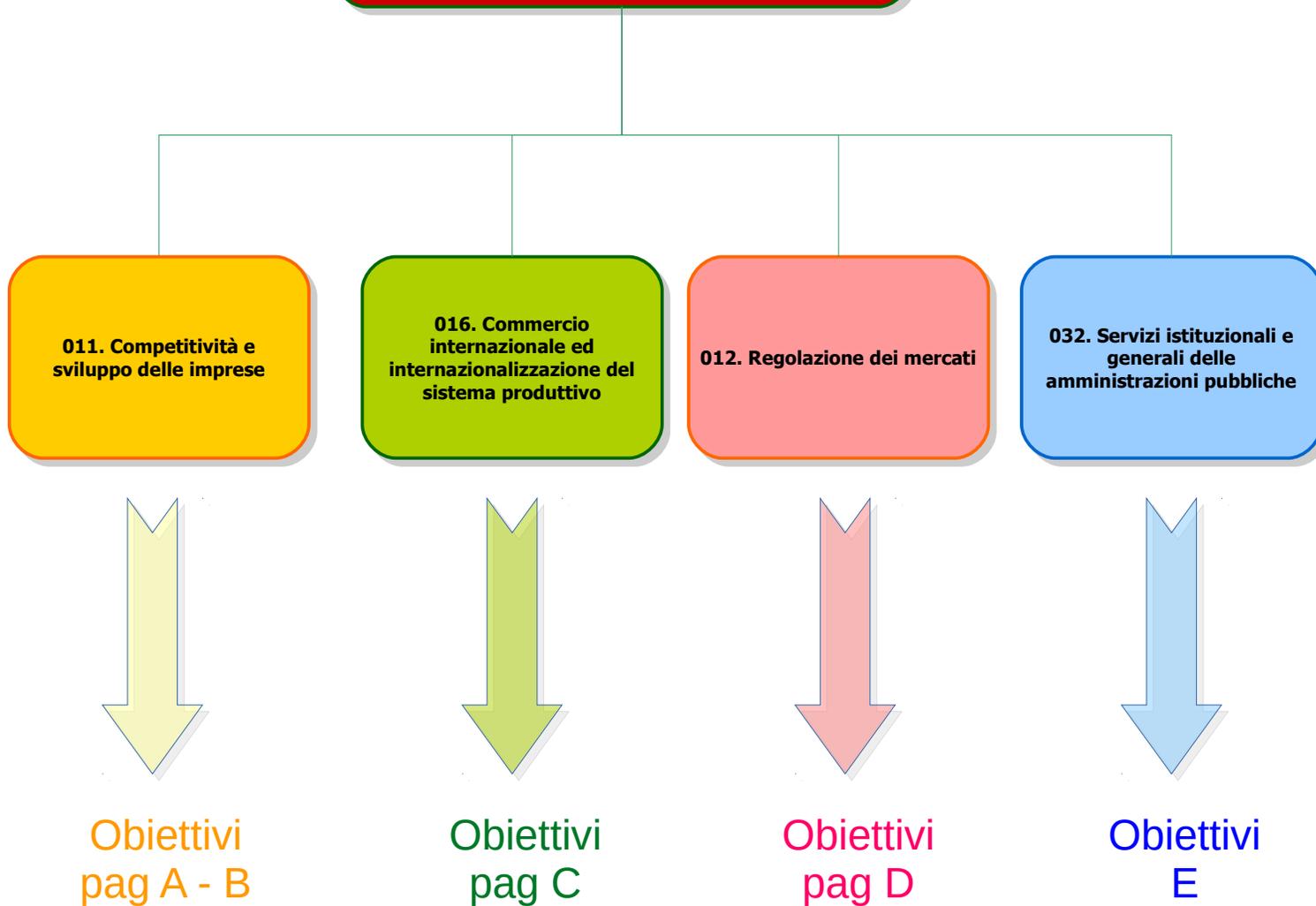
Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



PDP 2019 Camera di Commercio di Ferrara



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance
della Camera →

Are Strategiche →
Programmi Strategici →
Obiettivi Strategici →
Obiettivi Operativi →

Il Ciclo di Gestione
della Performance →

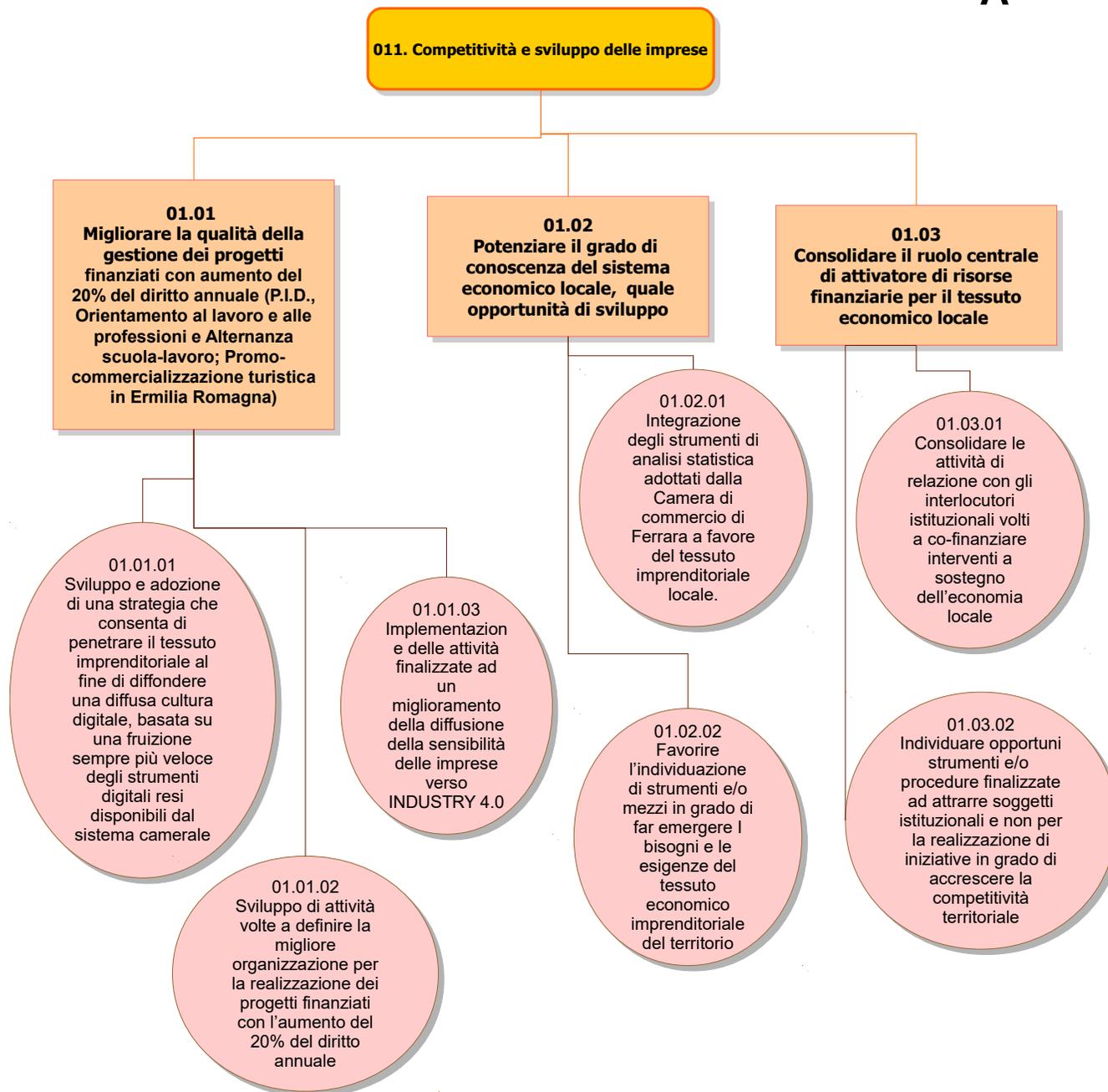
Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici →

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading
strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



A



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

Are Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

Il Ciclo di Gestione
della Performance

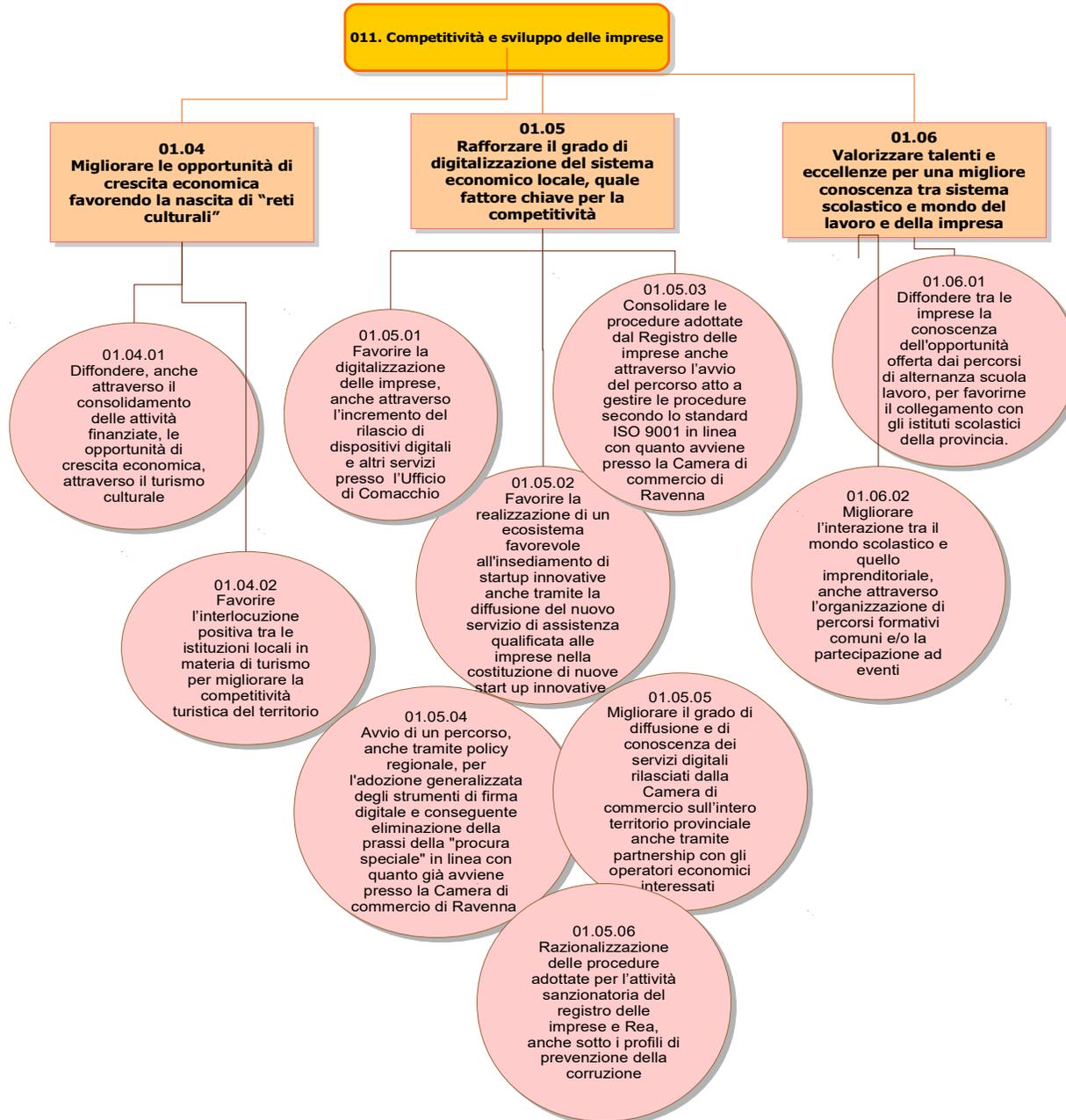
Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



B



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance
della Camera

- Are Strategiche
- Programmi Strategici
- Obiettivi Strategici
- Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione
della Performance

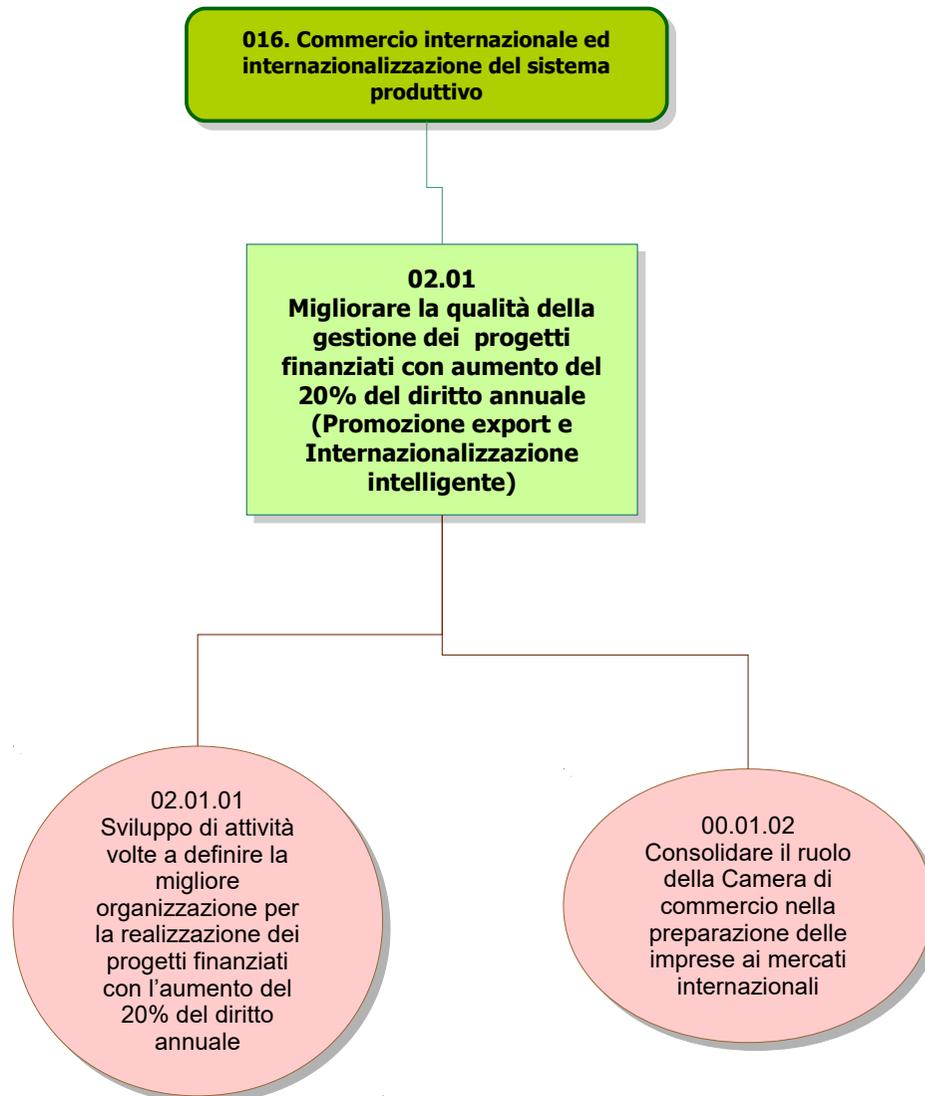
Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



C



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

**La performance
della Camera**

Aree Strategiche	■
Programmi Strategici	■
Obiettivi Strategici	■
Obiettivi Operativi	■

**Il Ciclo di Gestione
della Performance**

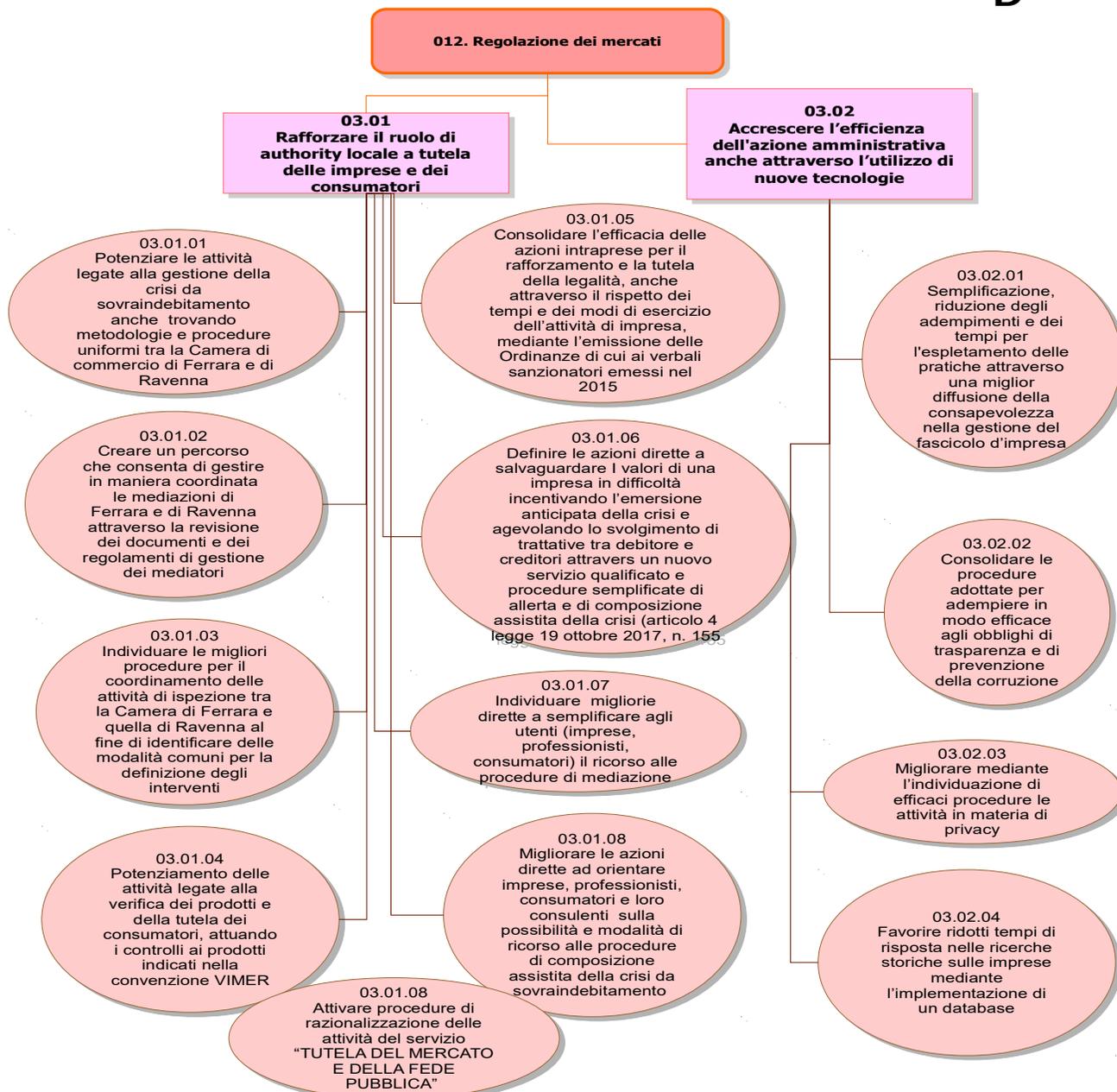
Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale



D



Riferimenti normativi,
Principi
e presentazione del Piano →

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo,
Identità
Mandato e missione
Albero della Performance →

Analisi del contesto →

La performance
della Camera

- Arete Strategiche ■
- Programmi Strategici ■
- Obiettivi Strategici ■
- Obiettivi Operativi ■

Il Ciclo di Gestione
della Performance →

Processo di redazione
Trasparenza ↓

Allegati tecnici →

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

Albero della Performance

032. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

04.03 Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi

04.01 Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati

04.02 Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto da riversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi

04.01.01 Ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera (loghi, colori, nome, strategia comunicativa) al fine di riaffermare il ruolo della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna all'interno del tessuto imprenditoriale.

04.01.03 Revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi ivi comprese razionalizzazioni e semplificazione delle procedure e degli adempimenti connessi

04.01.02 Migliorare la relazione con l'utente volta ad accrescere il grado di fidelizzazione attraverso risposte tempestive ed efficaci

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

04.03.02 Revisione organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento.

04.02.01 Adeguamento degli standard qualitativi della Camera di commercio di Ferrara al fine di renderli conformi alla certificazione EMAS già acquisita dalla Camera di Ravenna

04.02.02 Riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione, per una fruizione anche da remoto.

04.02.03 Definizione di un nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance D.lgs. 165/2001 e s.m.i.

04.02.04 Presidio dei Processi dei Servizi camerale al fine di garantire efficienti servizi ed economicità di gestione

04.02.05 Consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione del Piano della performance con il piano anticorruzione

04.02.07 Attivazione delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato.

04.02.06 Consolidare il processo di gestione dei flussi di cassa

04.02.08 Razionalizzazione delle procedure di integrazione del nuovo massimario relativo alla documentazione camerale

Riferimenti normativi, Principi e presentazione del Piano

La Camera in sintesi
Chi siamo, come operiamo, Identità
Mandato e missione
Albero della Performance

Analisi del contesto

La performance della Camera

Arete Strategiche
Programmi Strategici
Obiettivi Strategici
Obiettivi Operativi

Il Ciclo di Gestione della Performance

Processo di redazione
Trasparenza

Allegati tecnici

- Panel di Indicatori
- Benchmark
- Cascading strategici → operativi
- Assegnazione Obiettivi
- Budget direzionale

N.	MISSIONE	011. Competitività e sviluppo delle imprese											Centro di responsabilità / SERVIZIO COINVOLTO		
	PROGRAMMA	005. Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo	INDICATORI E TARGET												
01.01	obiettivo strategico	Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (P.I.D., Orientamento al lavoro e alle professioni e Alternanza scuola-lavoro; Promo-commercializzazione turistica in Emilia Romagna)	Indicatore 1	Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste	target	90,00%	Indicatore 2	Grado di soddisfazione del servizio PID	target	3 su scala di 4					
	peso	15,00%	peso	50,00%			peso	50,00%							
01.01.01	obiettivo operativo	Sviluppo e adozione di una strategia che consenta di penetrare il tessuto imprenditoriale al fine di diffondere una diffusa cultura digitale, basata su una fruizione sempre più veloce degli strumenti digitali resi disponibili dal sistema camerale	Indicatore 1	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese (dato 2017: n. 2976)	target	+3% del 2017	Indicatore 2	Grado di soddisfazione del servizio PID	target	3 su scala di 4	Indicatore 3	Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste per il progetto PID	target	90,00%	AREA SEGRETARIO GENERALE -P.I.D.
	peso	40,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
01.01.02	obiettivo operativo	Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	Indicatore 1	Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste	target	90,00%	Indicatore 2	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	Indicatore 3	Realizzazione delle iniziative previste nei progetti	target	100,00%	AREA SEGRETARIO GENERALE -P.I.D. e O.L.P.
	peso	40,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
01.01.03	obiettivo operativo	Implementazione delle attività finalizzate ad un miglioramento della diffusione della sensibilità delle imprese verso INDUSTRY 4.0	Indicatore 1	emissione di un bando	target	Entro 30 aprile 2019	Indicatore 2	n. assessment	target	Almeno 5% del self assessment 2018 (n. 97)	Indicatore 3	n. di imprese per le quali si è fornita una soluzione innovativa legata ad Industry 4.0	target	Almeno 20	AREA SEGRETARIO GENERALE -P.I.D.
	peso	20,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
01.02	obiettivo strategico	Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo	Indicatore 1	N. imprese Hitech/alto come da dichiarazione attività Registro imprese	target	n. 1.200	Indicatore 2	Numero report e Infogrammi	target	>36 e >6					
	peso	10,00%	peso	50,00%			peso	50,00%							
01.02.01	obiettivo operativo	Integrazione degli strumenti di analisi statistica adottati dalla Camera di commercio di Ferrara a favore del tessuto imprenditoriale locale.	Indicatore 1	N. report realizzati e disponibili sul sito (dato 2017: 50)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	N. infogrammi realizzati relativi agli studi statistici effettuati (dato 2017: n. 10)	target	uguale al 2017	Indicatore 3	Numero indicatori / report economici pubblicati attraverso nuovi strumenti e tecnologie (dato 2017: 59)	target	uguale al 2017	INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – UFFICIO CULTURA E RELAZIONI DI IMPRESA, STUDI, STATISTICA E PREZZI
	peso	80,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
01.02.02	obiettivo operativo	Favorire l'individuazione di strumenti e/o mezzi in grado di far emergere i bisogni e le esigenze del tessuto economico imprenditoriale del territorio	Indicatore 1	n. eventi anche di E-gov	target	Almeno 3	Indicatore 2	news letter con presente questionari	target	Almeno 1	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE, PROGETTI SPECIALI
	peso	20,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			

01.05.03	obiettivo operativo	Consolidare le procedure adottate dal Registro delle imprese anche attraverso l'avvio del percorso atto a gestire le procedure secondo lo standard ISO 9001 in linea con quanto avviene presso la Camera di commercio di Ravenna	Indicatore 1	avvio dello studio	target	Entro 31 luglio 2019	Indicatore 2	n. procedure e/o sub procedure revisionate	target	n. 5	Indicatore 3	numero gg di registrazione pratiche registro Imprese	target	<5gg	AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO – SERVIZIO REGISTRO IMPRESE
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
01.05.04	obiettivo operativo	Avvio di un percorso, anche tramite policy regionale, per l'adozione generalizzata degli strumenti di firma digitale e conseguente eliminazione della prassi della "procura speciale" in linea con quanto già avviene presso la Camera di commercio di Ravenna	Indicatore 1	analisi e studio	target	Entro 31 luglio 2019	Indicatore 2	n. attività propedeutiche	target	Almeno 2	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	Grado di soddisfazione degli utenti	AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO – SERVIZIO REGISTRO IMPRESE
	peso	10,00%													
01.05.05	obiettivo operativo	Migliorare il grado di diffusione e di conoscenza dei servizi digitali rilasciati dalla Camera di commercio sull'intero territorio provinciale anche tramite partnership con gli operatori economici interessati	Indicatore 1	n. attività propedeutiche (incontri, tavoli, riunioni)	target	Almeno 2	Indicatore 2	n. iniziative di diffusione	target	Almeno 2	Indicatore 3	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese (dato 2017: n. 2976)	target	+3% del 2017	AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO – SERVIZIO REGISTRO IMPRESE
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
01.05.06	obiettivo operativo	Razionalizzazione delle procedure adottate per l'attività sanzionatoria del registro delle imprese e Rea, anche sotto i profili di prevenzione della corruzione	Indicatore 1	n. attività propedeutiche e direttive	target	Almeno 2	Indicatore 2	revisione delle procedure	target	100,00%	Indicatore 3	adozione delle nuove procedure	target	Entro 31.12.2019	AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO – SERVIZIO REGISTRO IMPRESE
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
01.06	obiettivo strategico	Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	Indicatore 1	N. imprese iscritte nel registro alternanza scuola lavoro (dato 2018: 313)	target	+10% del 2018	Indicatore 2	N. iniziative	target	n.3					
	peso	5,00%	peso	50,00%			peso	50,00%							
01.06.01	obiettivo operativo	Diffondere tra le imprese la conoscenza dell'opportunità offerta dai percorsi di alternanza scuola lavoro, per favorire il collegamento con gli istituti scolastici della provincia.	Indicatore 1	n. eventi / riunioni	target	Almeno 2	Indicatore 2	n. scuole coinvolte	target	Almeno 5	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	AREA SEGRETARIO GENERALE - O.L.P.
	peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
01.06.02	obiettivo operativo	Migliorare l'interazione tra il mondo scolastico e quello imprenditoriale, anche attraverso l'organizzazione di percorsi formativi comuni e/o la partecipazione ad eventi	Indicatore 1	n. eventi / riunioni	target	Almeno 2	Indicatore 2	n. imprese e associazioni coinvolte	target	Almeno 10	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	AREA SEGRETARIO GENERALE - O.L.P.
	peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
MISSIONE	016. Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo														
PROGRAMMA	005. Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy	INDICATORI E TARGET													Centro di responsabilità / SERVIZIO COINVOLTO
02.01	obiettivo strategico	Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale (Promozione export e Internazionalizzazione intelligente)	Indicatore 1	Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste	target	90,00%	Indicatore 2	Valore delle esportazioni delle imprese ferraresi (dato 2017: 2,420 miliardi)	target	+2% del 2017					
	peso	10,00%	peso	50,00%			peso	50,00%							
02.01.01	obiettivo operativo	Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	Indicatore 1	Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste	target	90,00%	Indicatore 2	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	Indicatore 3	Realizzazione delle iniziative previste nei progetti	target	100,00%	RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO E DELL'IMPRESA
	peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
02.01.02	obiettivo operativo	Consolidare il ruolo della Camera di commercio nella preparazione delle imprese ai mercati internazionali	Indicatore 1	n. eventi anche formativi	target	Almeno 3	Indicatore 2	n. partecipanti	target	Almeno 100	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	ECONOMIA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO E DELL'IMPRESA
	peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			

MISSIONE		012. Regolazione dei mercati										Centro di responsabilità / SERVIZIO COINVOLTO			
PROGRAMMA	004. Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori	INDICATORI E TARGET													
03.01	obiettivo strategico	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	Indicatore 1	N. mediazioni a cui partecipano entrambe le parti (dato 2017: n. 309)	target	+3% del 2017	Indicatore 2	grado di copertura territoriale delle ispezioni/ sorveglianza metriche (dato 2017: 100%)	target	uguale al 2017					
	peso	10,00%	peso	50,00%			peso	50,00%							
03.01.01	obiettivo operativo	Potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure uniformi tra la Camera di commercio di Ferrara e di Ravenna	Indicatore 1	n. crisi gestite (dato 2017: n. 35)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	numero procedure definite o in via di definizione in sede giudiziaria / numero procedure gestite	target	60,00%	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	AREA SEGRETARIO GENERALE - SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO - MEDIAZIONE E ARBITRATO
	peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
03.01.02	obiettivo operativo	Creare un percorso che consenta di gestire in maniera coordinata le mediazioni di Ferrara e di Ravenna attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori	Indicatore 1	n. mediazioni gestite (dato 2017: n. 513)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	n. mediazione depositate (dato 2017: n. 512)	target	uguale al 2017	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	AREA SEGRETARIO GENERALE - SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO - MEDIAZIONE E ARBITRATO
	peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
03.01.03	obiettivo operativo	Individuare le migliori procedure per il coordinamento delle attività di ispezione tra la Camera di Ferrara e quella di Ravenna al fine di identificare delle modalità comuni per la definizione degli interventi	Indicatore 1	n. ispezioni (dato 2017: n. 128)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	n. ispezione eseguite in modo congiunto con altri Enti	target	>5%	Indicatore 3	n. ricorsi / opposizioni presentate	target	<5%	AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO - SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA
	peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
03.01.04	obiettivo operativo	Potenziamento delle attività legate alla verifica dei prodotti e della tutela dei consumatori, attuando i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER	Indicatore 1	n. prodotti da verificare	target	100% di quanto indicato in convenzione	Indicatore 2	entro	target	31.12.19	Indicatore 3	Grado di utilizzo del budget in Convenzione	target	Almeno 80%	AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO - SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
03.01.05	obiettivo operativo	Consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità, anche attraverso il rispetto dei tempi e dei modi di esercizio dell'attività di impresa, mediante l'emissione delle Ordinanze di cui ai verbali sanzionatori emessi nel 2015	Indicatore 1	n. ordinanze da emettere	target	100% dei verbali 2015	Indicatore 2	n. ricorsi gestiti e conclusi positivamente per la Camera	target	100,00%	Indicatore 3	entro	target	31.12.19	AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO - SERVIZIO TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
03.01.06	obiettivo operativo	Definire le azioni dirette a salvaguardare i valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso un nuovo servizio qualificato e procedure semplificate di allerta e di composizione assistita della crisi (articolo 4 legge 19 ottobre 2017, n. 155)	Indicatore 1	n. di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito alla gestione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi	target	Almeno 6	Indicatore 2	creazione e coordinamento di gruppi di lavoro con le associazioni di categoria per la condivisione delle modalità di gestione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi	target	Almeno 3	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	AREA SEGRETARIO GENERALE - SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO - MEDIAZIONE E ARBITRATO
	peso	15,00%													
03.01.07	obiettivo operativo	Individuare migliori dirette a semplificare agli utenti (imprese, professionisti, consumatori) il ricorso alle procedure di mediazione	Indicatore 1	n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse in sede di giudizio	target	Almeno 3	Indicatore 2	n. incontri con mediatori/utenti	target	Almeno 4	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	AREA SEGRETARIO GENERALE - SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO - MEDIAZIONE E ARBITRATO
	peso	10,00%													
03.01.08	obiettivo operativo	Migliorare le azioni dirette ad orientare imprese, professionisti, consumatori e loro consulenti sulla possibilità e modalità di ricorso alle procedure di composizione assistita della crisi da sovraindebitamento	Indicatore 1	n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse in sede di giudizio	target	Almeno 3	Indicatore 2	n. incontri con mediatori/utenti	target	Almeno 4	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4	AREA SEGRETARIO GENERALE - SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO - MEDIAZIONE E ARBITRATO
	peso	5,00%													
03.01.09	obiettivo operativo	Attivare procedure di razionalizzazione delle attività del servizio "TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA"	Indicatore 1	n. attività propedeutiche e direttive	target	Almeno 2	Indicatore 2	revisione delle procedure	target	100,00%	Indicatore 3	adozione delle nuove procedure	target	Entro 31.12.2019	AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO - SERVIZIO REGISTRO IMPRESE
	peso	5,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			

03.02	obiettivo strategico	Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie	Indicatore 1	numero gg di registrazione	target	<5gg	Indicatore 2	grado di digitalizzazione dei flussi documentali legati al SUAP	target	75,00%									n. 21 comuni di cui al 31.12.2018 trasmettono 8
	peso	10,00%	peso	50,00%			peso	50,00%											
03.02.01	obiettivo operativo	Incremento dei SUAP (Sportelli Unici per le attività produttive) integrati con la gestione del fascicolo d'impresa	Indicatore 1	numero gg di registrazione pratiche	target	<5gg	Indicatore 2	n. riunioni con 1 Comuni per e-gov	target	Almeno 2	Indicatore 3	Grado di soddisfazione dei partecipanti	target	3 su scala di 4					AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO – SERVIZIO REGISTRO IMPRESE
	peso	20,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%							
03.02.02	obiettivo operativo	Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione	Indicatore 1	pubblicazione nei termini	target	100,00%	Indicatore 2	n. di segnalazioni non positive pervenute	target	0	Indicatore 3	Richieste di accesso / numero di accessi al sito	target	<5%					AREA SEGRETARIO GENERALE – PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO
	peso	35,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%							
03.02.03	obiettivo operativo	Migliorare mediante l'individuazione di efficaci procedure le attività in materia di privacy	Indicatore 1	aggiornamenti di REGI nei termini	target	100,00%	Indicatore 2	n. di segnalazioni non positive pervenute	target	0	Indicatore 3	richieste di chiarimenti da parte di esterni	target	<10					AREA SEGRETARIO GENERALE – PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO
	peso	30,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%							
03.02.04	obiettivo operativo	Favorire ridotti tempi di risposta nelle ricerche storiche sulle imprese mediante l'implementazione di un database	Indicatore 1	grado di digitalizzazione delle pratiche storiche	target	20,00%	Indicatore 2	messa a regime	target	30.09.19	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4					INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE, PROGETTI SPECIALI
	peso	5,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%							
03.02.05	obiettivo operativo	Favorire l'uso delle nuove tecnologie nell'ambito della certificazione di origine delle merci	Indicatore 1	n. utilizzatori	target	Almeno 15	Indicatore 2	n. certificati stampati in aziende	target	Almeno 30	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4					RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO E DELL'IMPRESA
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%							

MISSIONE	032. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche																		
PROGRAMMA	002. Indirizzo politico	INDICATORI E TARGET																Centro di responsabilità / SERVIZIO COINVOLTO	
04.01	obiettivo strategico	Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	Indicatore 1	numero di comunicati stampa e articoli redazionali (dato 2017: n. 352)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	Grado di soddisfazione dei servizi camerati	target	3 su scala di 4									
	peso	5,00%	peso	50,00%			peso	50,00%											
04.01.01	obiettivo operativo	Ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera (loghi, colori, nome, strategia comunicativa) al fine di riaffermare il ruolo della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna all'interno del tessuto imprenditoriale.	Indicatore 1	studio e definizione avvio	target	31.12.19	Indicatore 2	costi da accertare	target	<5.000 euro	Indicatore 3	riunioni operative	target	< 5					ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE, PROGETTI SPECIALI
	peso	40,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%							
04.01.02	obiettivo operativo	Migliorare la relazione con l'utente volta ad accrescere il grado di fidelizzazione attraverso risposte tempestive ed efficaci	Indicatore 1	realizzazione customer utenti esterni	target	31.12.19	Indicatore 2	n. questionari da aggiornare	target	Almeno 5	Indicatore 3	costo dell'iniziativa	target	solo risorse interne					INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE, PROGETTI SPECIALI
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%							
04.01.03	obiettivo operativo	Revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi ivi comprese razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti connessi	Indicatore 1	studio e definizione avvio	target	31.10.19	Indicatore 2	riunioni operative	target	< 10	Indicatore 3	approvazione	target	31.12.19					AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – UFFICIO AFFARI GENERALI E SEGRETERIA ORGANI
	peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%							

PROGRAMMA	003. Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche	INDICATORI E TARGET											Centro di responsabilità / SERVIZIO COINVOLTO		
04.02	obiettivo strategico	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		contenimento costi di funzionamento (dato 2017: 1.372.000)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	capacità di generare proventi diversi da diritto annuale (dato 2017 : 33%)	target	uguale al 2017					
	peso	5,00%	Indicatore 1	peso	50,00%		Indicatore 2	peso	50,00%						
04.02.01	obiettivo operativo	Adeguamento degli standard qualitativi della Camera di commercio di Ferrara al fine di renderli conformi alla certificazione EMAS già acquisita dalla Camera di Ravenna	Indicatore 1	studio e definizione avvio	target	31.12.19	Indicatore 2	riunioni operative	target	< 10	Indicatore 3	numero di interventi migliorativi	target	Almeno 5	AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
04.02.02	obiettivo operativo	Riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione, per una fruizione anche da remoto.	Indicatore 1	studio e definizione avvio	target	31.12.19	Indicatore 2	grado copertura aggiornamento tecnologico	target	Almeno 80%	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti interni	target	3 su scala di 4	INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE, PROGETTI SPECIALI
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
04.02.03	obiettivo operativo	Definizione di un nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance D.lgs. 165/2001 e s.m.i.	Indicatore 1	n. riunioni con responsabili	target	< 4	Indicatore 2	Studio, definizione e approvazione Organi	target	Entro 31/03/2019	Indicatore 3	grado di conflittualità interno	target	zero	AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO
	peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
04.02.04	obiettivo operativo	Presidio dei Processi dei Servizi camerale al fine di garantire efficienti servizi ed economicità di gestione	Indicatore 1	contenimento costi di funzionamento (dato 2017: 1.372.000)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	capacità di generare proventi diversi da diritto annuale (dato 2017 : 33%)	target	uguale al 2017	Indicatore 3	grado di copertura monitoraggio indicatori Pareto	target	Almeno 50%	AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO
	peso	20,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
04.02.05	obiettivo operativo	Consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione del Piano della performance con il piano anticorruzione	Indicatore 1	riunioni gruppo audit	target	Almeno 2	Indicatore 2	n. corsi interni di formazione	target	Almeno 2	Indicatore 3	grado di rotazione dei fornitori	target	Almeno 85%	AREA SEGRETARIO GENERALE – PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
04.02.06	obiettivo operativo	Consolidare il processo di gestione dei flussi di cassa	Indicatore 1	report mensili dei flussi di cassa	target	Almeno 11	Indicatore 2	tempi pagamento fornitori	target	<30gg	Indicatore 3	grado di riscossione d.a. 2019 (dato 2017: 78,35%)	target	>78%	AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
04.02.07	obiettivo operativo	Attivazione delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato.	Indicatore 1	studio e definizione avvio	target	Entro 31/03/2019	Indicatore 2	n. tavoli tecnici e di delegazione	target	<6	Indicatore 3	grado di conflittualità interno	target	zero	AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO
	peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
04.02.08	obiettivo operativo	Razionalizzazione delle procedure di integrazione del nuovo massimario relativo alla documentazione camerale	Indicatore 1	Creazione di un documento "smart" (compendio) da consegnare a tutti gli uffici Camerali	target	31-10-2019	Indicatore 2	Numero seminari interni per illustrare le nuove disposizioni	target	>2	Indicatore 3	Grado di riduzione della documentazione memorizzata in area a seguito di raggiungimento della data di termine	target	>1%	AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO – SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO
	peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			

04.03	obiettivo strategico	Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi													
	Indicatore 1	Indicatore 2	target	target	target	target	target	target	target	target	target	target	target	target	target
	peso	peso	50,00%	50,00%	almeno il 70%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
04.03.01	obiettivo operativo	Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti.		n. riunioni											
	Indicatore 1	Indicatore 2	target	target	Almeno 4	target									
	peso	peso	90,00%	40,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
04.03.02	obiettivo operativo	Revisione organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento.		studio e confronto											
	Indicatore 1	Indicatore 2	target	target	Entro 31/03/2019	target									
	peso	peso	10,00%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%

TRASVERSALE PER
TUTTE LE AREE E PER
TUTTI I SERVIZI

AREA SEGRETARIO
GENERALE

GIANNATTASIO MAURO OBIETTIVI 2019

area:	1	Segretario Generale (comprende Programmazione e controllo, Ufficio di Comacchio, Ufficio Pid e A.S.L.)
	2	Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio

a) OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. ORGANIZZ. ARR.	obiettivo strategico	Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale												
				obiettivo operativo	Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	Indicatore 1	Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste	target	0,9	Indicatore 2	Grado di soddisfazione e degli utenti	target	3 su scala di 4	Indicatore 3	Realizzazioni e delle iniziative previste nei progetti	target	1
01.01.02	1	6	17	peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%		peso	33,34%			
				obiettivo operativo	Implementazione delle attività finalizzate ad un miglioramento della diffusione della sensibilità delle imprese verso INDUSTRY 4.0	Indicatore 1	emissione di un bando	target	Entro 30 aprile 2019	Indicatore 2	n. assessment	target	Almeno 5% dei self assessment 2018 (n. 97)	Indicatore 3	n. di imprese per le quali si è fornita una soluzione innovativa legata ad Industry 4.0	target	Almeno 20
01.01.03	1	3	8	peso	20,00%	peso	33,33%			peso	33,33%		peso	33,34%			
				obiettivo strategico	Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo												
				peso	10,00%												
				organizzativo	Integrazione degli strumenti di analisi statistica adottati dalla Camera di commercio di Ferrara a favore del tessuto imprenditoriale locale.	Indicatore 1	realizzati e disponibili sul sito (dato 2017: 50)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	relativi agli studi statistici effettuati (dato 2017: n. 10)	target	uguale al 2017	Indicatore 3	economici pubblicati attraverso nuovi strumenti	target	uguale al 2017
01.02.01	2	8	22	peso	80,00%	peso	33,33%			peso	33,33%		peso	33,34%			
				obiettivo strategico	Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave												
				peso	10,00%												
				organizzativo	Favorire la digitalizzazione delle imprese, anche attraverso l'incremento del rilascio di dispositivi digitali e altri servizi presso l'Ufficio di Comacchio	Indicatore 1	alle imprese a Comacchio (dato 2018: n. 88)	target	+20% del 2018	Indicatore 2	incremento utenti (dato 2018: n. 269)	target	+20% del 2018	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
01.05.01	1	3	8	peso	40,00%	peso	33,33%			peso	33,33%		peso	33,34%			
				obiettivo strategico	Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa												
				peso	5,00%												
				organizzativo	Diffondere tra le imprese la conoscenza dell'opportunità offerta dai percorsi di alternanza scuola lavoro, per favorirne il collegamento con gli istituti scolastici della provincia.	Indicatore 1	n. eventi / riunioni	target	Almeno 2	Indicatore 2	n. scuole coinvolte	target	Almeno 5	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
01.06.01	1	2,5	7	peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%		peso	33,34%			

				obiettivo strategico	Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale per l'internazionalizzazione													
				peso	10,00%													
02.01.01	2	5	14	organizzativo	Sviluppo di attività volte a definire la migliore organizzazione per la realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale	Indicatore 1	<i>Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste</i>	target	<i>90,00%</i>	Indicatore 2	<i>Grado di soddisfazione degli utenti</i>	target	<i>3 su scala di 4</i>	Indicatore 3	<i>Realizzazione delle iniziative previste nei progetti</i>	target	<i>100,00%</i>	
				peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
02.01.02	2	5	14	organizzativo	Consolidare il ruolo della Camera di commercio nella preparazione delle imprese ai mercati internazionali	Indicatore 1	<i>n. eventi anche formativi</i>	target	<i>Almeno 3</i>	Indicatore 2	<i>n. partecipanti</i>	target	<i>Almeno 100</i>	Indicatore 3	<i>Grado di soddisfazione degli utenti</i>	target	<i>3 su scala di 4</i>	
				peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
				obiettivo strategico	Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie													
				peso	10,00%													
03.02.05	2	1	3	organizzativo	Favorire l'uso delle nuove tecnologie nell'ambito della certificazione di origine delle merci	Indicatore 1	<i>n. utilizzatori</i>	target	<i>Almeno 15</i>	Indicatore 2	<i>n. certificati stampati in aziende</i>	target	<i>Almeno 30</i>	Indicatore 3	<i>Grado di soddisfazione degli utenti</i>	target	<i>3 su scala di 4</i>	
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
				obiettivo strategico	Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati													
				peso	5,00%													
04.01.03	2	2,5	7	organizzativo	Revisione dello Statuto e dei regolamenti relativi ai nuovi Organi ivi comprese razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti connessi	Indicatore 1	<i>studio e definizione avvio</i>	target	<i>31.10.19</i>	Indicatore 2	<i>riunioni operative</i>	target	<i>< 10</i>	Indicatore 3	<i>approvazione</i>	target	<i>31.12.19</i>	
				peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			

SOMMA PESI RELATIVI	36	100
----------------------------	-----------	------------

b) OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. INDIV. ARR.	obiettivo strategico	Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale													
				peso	15,00%													
01.01.01	2	6	30	individuale	Sviluppo e adozione di una strategia che consenta di penetrare il tessuto imprenditoriale al fine di diffondere una diffusa cultura digitale, basata su una fruizione sempre più veloce degli strumenti digitali resi disponibili dal sistema camerale	Indicatore 1	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese (dato 2017 : n. 2976)	target	+3% del 2017	Indicatore 2	Grado di soddisfazione del servizio PID	target	3 su scala di 4	Indicatore 3	Sostenere almeno il 90% delle risorse economiche previste per il progetto PID	target	90,00%	
				peso	40,00%													
				obiettivo strategico	Consolidare il ruolo centrale di attivatore di risorse finanziarie per il tessuto economico locale													
				peso	10,00%													
01.03.01	2	5	25	individuale	Consolidare le attività di relazione con gli interlocutori istituzionali volti a co-finanziare interventi a sostegno dell'economia locale	Indicatore 1	n. incontri / conferenze / riunioni	target	Almeno 2	Indicatore 2	soggetti finanziatori	target	Almeno 2	Indicatore 3	iniziative finanziate	target	Almeno 2	
				peso	50,00%													
01.03.02	2	5	25	individuale	Individuare opportuni strumenti e/o procedure finalizzate ad attrarre soggetti istituzionali e non per la realizzazione di iniziative in grado di accrescere la competitività territoriale	Indicatore 1	n. incontri / conferenze / riunioni	target	Almeno 2	Indicatore 2	N. iniziative	target	Almeno 2	Indicatore 3	utilizzo del budget destinato complessivamente agli interventi	target	Almeno 85%	
				peso	50,00%													
				obiettivo strategico	Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"													
				peso	5,00%													
01.04.02	2	2,5	13	individuale	Favorire l'interlocuzione positiva tra le istituzioni locali in materia di turismo per migliorare la competitività turistica del territorio	Indicatore 1	n. incontri / riunioni	target	Almeno 2	Indicatore 2	nell'ambito del progetto del turismo finanziato con il 20%	target	Almeno 4	Indicatore 3	utilizzo del budget destinato al progetto del turismo	target	Almeno 95%	
				peso	30,00%													
				obiettivo strategico	Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi													
				peso	5,00%													
04.03.01	1	0,9	4	individuale	Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti.	Indicatore 1	n. riunioni	target	Almeno 4	Indicatore 2	revisione procedure	target	50,00%	Indicatore 3	entro	target	31.12.19	
				peso	90,00%													
04.03.02	1	0,5	3	individuale	Revisione organizzativa della Camera di commercio di Ferrara, anche in ottica di accorpamento.	Indicatore 1	studio e confronto	target	Entro 31/03/2019	Indicatore 2	grado di conflittualità	target	zero	Indicatore 3	attivazione	target	31.12.19	
				peso	10,00%													
SOMMA PESI RELATIVI		19,9	100															

PIRAZZINI DOTT. MAURIZIO

area:	3	Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato
-------	---	--

a) OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. ORGANIZZ. ARR.	obiettivo strategico	Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave												
				peso	10,00%												
01.05.02	3	3	33,00	organizzativo	Favorire la diffusione del nuovo servizio di assistenza qualificata alle imprese nella costituzione di nuove start up innovative	Indicatore 1	aggiornamento informativa news letter e sito	target	Almeno 2	Indicatore 2	n. imprese iscritte con AQL	target	Almeno 5	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
				peso	50,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
01.05.03	3	1	11,00	organizzativo	Consolidare le procedure adottate dal Registro delle imprese attraverso l'avvio del percorso atto ad ottenere la certificazione di qualità	Indicatore 1	avvio dello studio	target	Entro 31 luglio 2019	Indicatore 2	n. procedure e/o sub procedure revisionate	target	n. 5	Indicatore 3	numero gg di registrazione pratiche registro Imprese	target	<5gg
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
				obiettivo strategico	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori												
				peso	10,00%												
03.01.03	3	1,5	17,00	organizzativo	Individuare le migliori procedure per il coordinamento delle attività di ispezione tra la Camera di Ferrara e quella di Ravenna al fine di identificare delle modalità comuni per la definizione degli interventi	Indicatore 1	n. ispezioni (dato 2017: n. 128)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	n. esecutive in modo congiunto con altri Enti	target	>5%	Indicatore 3	n. ricorsi / opposizioni presentate	target	<5%
				peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
03.01.04	3	1	11,00	organizzativo	Potenziamento delle attività legate alla verifica dei prodotti e della tutela dei consumatori, attuando i controlli ai prodotti indicati nella convenzione VIMER	Indicatore 1	n. prodotti da verificare	target	100% di quanto indicato in convenzione	Indicatore 2	entro	target	31.12.19	Indicatore 3	Grado di utilizzo del budget in Convenzione	target	Almeno 80%
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
03.01.05	3	0,5	6,00	organizzativo	Consolidare l'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento e la tutela della legalità, anche attraverso il rispetto dei tempi e dei modi di esercizio dell'attività di impresa, mediante l'emissione delle Ordinanze di cui ai verbali sanzionatori emessi nel 2015 e nel 2016.	Indicatore 1	n. ordinanze da emettere	target	100% dei verbali 2015 e 2016	Indicatore 2	n. ricorsi gestiti e conclusi positivamente per la Camera	target	100,00%	Indicatore 3	entro	target	31.12.19
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
				obiettivo strategico	Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie												
				peso	10,00%												
03.02.01	3	2	22,00	organizzativo	Semplificazione, riduzione degli adempimenti e dei tempi per l'espletamento delle pratiche attraverso una miglior diffusione della consapevolezza nella gestione del fascicolo d'impresa	Indicatore 1		target	<5gg	Indicatore 2	n. riunioni con I Comuni per e-gov	target	Almeno 2	Indicatore 3	Grado di soddisfazione dei partecipanti	target	3 su scala di 4
				peso	20,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
SOMMA PESI RELATIVI		9	100														

b) OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. INDIV. ARR.	obiettivo strategico	Rafforzare il grado di digitalizzazione del sistema economico locale, quale fattore chiave												
				peso	10,00%	peso	50,00%			peso	50,00%						
01.05.04	3	1	23,00	individuale	Potenziare il grado di qualità dei dati del Registro delle imprese, anche attraverso un maggior supporto all'utenza	Indicatore 1	analisi e studio	target	Entro 31 luglio 2019	Indicatore 2	n. attività propedeutiche	target	Almeno 2	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	Grado di soddisfazione degli utenti
				peso	40,00%												
01.05.05	3	1	23,00	individuale	Migliorare il grado di diffusione e di conoscenza dei servizi digitali rilasciati dalla Camera di commercio sull'intero territorio provinciale	Indicatore 1	n. attività propedeutiche (incontri, tavoli, riunioni)	target	Almeno 2	Indicatore 2	n. iniziative di diffusione	target	Almeno 2	Indicatore 3	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese (dato 2017 : n. 2976)	target	+3% del 2017
				peso	40,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
01.05.06	3	1	23,00	individuale	Razionalizzazione delle procedure adottate per l'attività sanzionatoria del registro delle imprese e Rea, anche sotto i profili di prevenzione della corruzione	Indicatore 1	n. attività propedeutiche e direttive	target	Almeno 2	Indicatore 2	revisione delle procedure	target	100,00%	Indicatore 3	adozione delle nuove procedure	target	Entro 31.12.2919
				peso	40,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
				obiettivo strategico	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori												
				peso	10,00%												
03.01.09	3	0,5	11,00	individuale	Attivare procedure di razionalizzazione delle attività del servizio "TUTELA DEL MERCATO E DELLA FEDE PUBBLICA"	Indicatore 1	n. attività propedeutiche e direttive	target	Almeno 2	Indicatore 2	revisione delle procedure	target	100,00%	Indicatore 3	adozione delle nuove procedure	target	Entro 31.12.2919
				peso	40,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
				obiettivo strategico	Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi												
				peso	5,00%												
04.03.01	3	0,9	20,00	individuale	Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti.	Indicatore 1	n. riunioni	target	Almeno 4	Indicatore 2	revisione procedure	target	50,00%	Indicatore 3	entro	target	31.12.19
				peso	90,00%	peso	10% (40/4)			peso	33,33%			peso	33,34%		
SOMMA PESI RELATIVI		4,4	100														

SANDRI CRISTINA – OBIETTIVI 2019

area	1			Segretario Generale (comprende Programmazione e controllo, Ufficio di Comacchio, Ufficio Pid e A.S.L.)									
staff				PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO									
2				Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio									
Servizio				RISORSE E PATRIMONIO									

a) OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. ORGANIZZ. ARR.	obiettivo strategico	Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie												
				peso	10,00%												
OPO1	1	3	48	organizzativo	Migliorare mediante l'individuazione di efficaci procedure le attività in materia di privacy	Indicatore 1	aggiornamenti di REGI nei termini	target	100,00%	Indicatore 2	n. di segnalazioni non positive pervenute	target	0	Indicatore 3	richieste di chiarimenti da parte di esterni	target	<10
				peso	30,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
				obiettivo strategico	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												
				peso	5,00%												
OPO2	2	0,5	8	organizzativo	Adeguamento degli standard qualitativi della Camera di commercio di Ferrara al fine di renderli conformi alla certificazione EMAS già acquisita dalla Camera di Ravenna	Indicatore 1	studio e definizione avvio	target	31.12.19	Indicatore 2	riunioni operative	target	< 10	Indicatore 3	numero di interventi migliorativi	target	Almeno 5
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
OPO3	2	0,5	8	organizzativo	Riorganizzazione delle attrezzature e delle configurazioni informatiche della Camera di commercio di Ferrara migliorando le compatibilità e i servizi tecnologici a disposizione, per una fruizione anche da remoto.	Indicatore 1	studio e definizione avvio	target	31.12.19	Indicatore 2	grado copertura aggiornamento tecnologico	target	Almeno 80%	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti interni	target	3 su scala di 4
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
OPO4	2	1	16	organizzativo	Presidio dei Processi dei Servizi camerali al fine di garantire efficienti servizi ed economicità di gestione	Indicatore 1	contenimento costi di funzionamento (dato 2017: 1.372.000)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	capacità di generare proventi diversi da diritto annuale (dato 2017 : 33%)	target	uguale al 2017	Indicatore 3	grado di copertura monitoraggio indicatori Pareto	target	Almeno 50%
				peso	20,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
OPO5	2	0,5	8	organizzativo	Consolidare il processo di gestione dei flussi di cassa	Indicatore 1	report mensili dei flussi di cassa	target	Almeno 11	Indicatore 2	tempi pagamento fornitori	target	<30gg	Indicatore 3	grado di riscossione d.a. 2019 (dato 2017: 78,35%)	target	>78%
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
OPO6	2	0,75	12	organizzativo	Attivazione delle procedure di relazione sindacale finalizzate alla redazione di un nuovo Contratto Integrativo Decentrato.	Indicatore 1	studio e definizione avvio	target	Entro 31/03/2019	Indicatore 2	n. tavoli tecnici e di delegazione	target	<6	Indicatore 3	grado di conflittualità interno	target	zero
				peso	20,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
SOMMA PESI RELATIVI		6,25	100														

b) OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. INDIV. ARR.	obiettivo strategico	Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie													
				peso	10,00%													
OPOI1	1	3,5	62	individuale	Consolidare le procedure adottate per adempiere in modo efficace agli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione	Indicatore 1	pubblicazione nei termini	target	100,00%	Indicatore 2	n. di segnalazioni non positive pervenute	target	0	Indicatore 3	Richieste di accesso / numero di accessi al sito	target	<5%	
				peso	35,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
				obiettivo strategico	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													
				peso	5,00%													
OPOI2	2	0,75	13	individuale	Definizione di un nuovo Sistema di misurazione e di valutazione della Performance D.lgs. 165/2001 e s.m.i.	Indicatore 1	n. riunioni con responsabili	target	< 4	Indicatore 2	Studio, definizione e approvazione Organi	target	Entro 31/03/2019	Indicatore 3	grado di continuità interno	target	zero	
				peso	20,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
OPOI3	1	0,5	9	individuale	Consolidare le procedure di integrazione dei processi di redazione e gestione del Piano della performance con il piano anticorruzione	Indicatore 1	riunioni gruppo audit	target	Almeno 2	Indicatore 2	n. corsi interni di formazione	target	Almeno 2	Indicatore 3	grado di rotazione dei fornitori	target	Almeno 85%	
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
				obiettivo strategico	Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi													
				peso	5,00%													
OPOI4	2	0,9	16	individuale	Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti.	Indicatore 1	n. riunioni	target	Almeno 4	Indicatore 2	revisione procedure	target	50,00%	Indicatore 3	entro	target	31.12.19	
				peso	90,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%			
SOMMA PESI RELATIVI		5,65	100															

MIGLIARI ANDREA – OBIETTIVI 2019

area	2		Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio
Servizio			SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE, PROGETTI SPECIALI

a) OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. ORGANIZZ. ARR.	obiettivo strategico	Migliorare le opportunità di crescita economica favorendo la nascita di "reti culturali"												
				peso	5,00%												
OPO1	2	2,5	46	organizzativo	Diffondere, anche attraverso il consolidamento delle attività finanziate, le opportunità di crescita economica, attraverso il turismo culturale	Indicatore 1	n. iniziative finanziate	target	Almeno 5	Indicatore 2	n. soggetti coinvolti	target	Almeno 10	Indicatore 3	grado di utilizzo del budget destinato al turismo	target	Almeno 90%
				peso	70,00%												
				obiettivo strategico	Accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie												
				peso	10,00%												
OPO2	2	0,5	9	organizzativo	Favorire ridotti tempi di risposta nelle ricerche storiche sulle imprese mediante l'implementazione di un database	Indicatore 1	grado di digitalizzazione delle pratiche storiche	target	20,00%	Indicatore 2	messa a regime	target	30.09.19	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
				peso	5,00%												
				obiettivo strategico	Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati												
				peso	5,00%												
OPO3	2	2	36	organizzativo	Ridefinizione dell'immagine coordinata della Camera (loghi, colori, nome, strategia comunicativa) al fine di riaffermare il ruolo della Camera di commercio di Ferrara e Ravenna all'interno del tessuto imprenditoriale.	Indicatore 1	studio e definizione avvio	target	31.12.19	Indicatore 2	costi da accertare	target	<5.000 euro	Indicatore 3	riunioni operative	target	< 5
				peso	40,00%												
				peso	33,33%												
OPO4	2	0,5	9	organizzativo	Migliorare la relazione con l'utente volta ad accrescere il grado di fidelizzazione attraverso risposte tempestive ed efficaci	Indicatore 1	realizzazione customer utenti esterni	target	31.12.19	Indicatore 2	n. questionari da aggiornare	target	Almeno 5	Indicatore 3	costo dell'iniziativa	target	solo risorse interne
				peso	10,00%												
				peso	33,33%												
				peso	33,34%												
SOMMA PESI RELATIVI		5,5	100														

b) OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. INDIV. ARR.	obiettivo strategico	Valorizzare talenti e eccellenze per una migliore conoscenza tra sistema scolastico e mondo del lavoro e della impresa	INDICATORI E TARGET											
				peso	5,00%												
OPOI1	1	2,5	42	obiettivo strategico	Migliorare l'interazione tra il mondo scolastico e quello imprenditoriale, anche attraverso l'organizzazione di percorsi formativi comuni e/o la partecipazione ad eventi	Indicatore 1	n. eventi / riunioni	target	Almeno 2	Indicatore 2	n. imprese e associazioni coinvolte	target	Almeno 10	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
				peso	50,00%	peso	33,33%		peso	33,33%		peso	33,34%				
				obiettivo strategico	Potenziare il grado di conoscenza del sistema economico locale, quale opportunità di sviluppo												
OPOI2	2	2	34	obiettivo strategico	Favorire l'individuazione di strumenti e/o mezzi in grado di far emergere i bisogni e le esigenze del tessuto economico imprenditoriale del territorio	Indicatore 1	n. eventi anche di E-gov	target	Almeno 3	Indicatore 2	news letter con presente questionari	target	Almeno 1	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
				peso	20,00%	peso	33,33%		peso	33,33%		peso	33,34%				
				obiettivo strategico	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												
OPOI3	1	0,5	9	obiettivo strategico	Razionalizzazione delle procedure di integrazione del nuovo massimario relativo alla documentazione camerale	Indicatore 1	Creazione di un documento "smart" (compendio) da consegnare a tutti gli uffici Camerali	target	31-10-2019	Indicatore 2	Numero seminari interni per illustrare le nuove disposizioni	target	>2	Indicatore 3	Grado di riduzione della documentazione memorizzata in area a seguito di raggiungimento della data di termine	target	>1%
				peso	10,00%	peso	33,33%		peso	33,33%		peso	33,34%				
				obiettivo strategico	Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi												
OPOI4	2	0,9	15	obiettivo strategico	Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpate, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti.	Indicatore 1	n. riunioni	target	Almeno 4	Indicatore 2	revisione procedure	target	50,00%	Indicatore 3	entro	target	31.12.19
				peso	90,00%	peso	33,33%		peso	33,33%		peso	33,34%				
SOMMA PESI RELATIVI		5,9	100														

AREA PROMOZIONE
INFORMAZIONE
ECONOMICA,
RISORSE E
PATRIMONIO
- SERVIZIO
RISORSE E
PATRIMONIO

TARABBIA LAURA – OBIETTIVI 2019

area	3		Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato
Servizio			REGOLAZIONE DEL MERCATO, MEDIAZIONE E ARBITRATO

b) OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. ORGANIZZ. ARR.	obiettivo strategico	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori												
				peso	10,00%												
OPO1	3	1,5	50	organizzativo	Potenziare le attività legate alla gestione della crisi da sovraindebitamento anche trovando metodologie e procedure uniformi tra la Camera di commercio di Ferrara e di Ravenna	Indicatore 1	n. crisi gestite (dato 2017: n. 35)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	numero procedure definite o in via di definizione in sede giudiziaria / numero procedure gestite	target	60,00%	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
				peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
OPO2	3	1,5	50	organizzativo	Creare un percorso che consenta di gestire in maniera coordinata le mediazioni di Ferrara e di Ravenna attraverso la revisione dei documenti e dei regolamenti di gestione dei mediatori	Indicatore 1	n. mediazioni gestite (dato 2017: n. 513)	target	uguale al 2017	Indicatore 2	n. mediazione depositate (dato 2017: n. 512)	target	uguale al 2017	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
				peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
SOMMA PESI RELATIVI		3	100														

b) OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	AREA	PESO RELATIVO	PESO OB. INDIV. ARR.	obiettivo strategico	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori												
				obiettivo strategico	Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori												
				peso	10,00%												
OPOI1	3	1,5	34	individuale	Definire le azioni dirette a salvaguardare i valori di una impresa in difficoltà incentivando l'emersione anticipata della crisi e agevolando lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori attraverso un nuovo servizio qualificato e procedure semplificate di allerta e di composizione assistita della crisi (articolo 4 legge 19 ottobre 2017, n. 155)	Indicatore 1	n. di enti/associazioni del territorio consultati al fine di instaurare una collaborazione in merito alla gestione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi	target	Almeno 6	Indicatore 2	creazione e coordinamento di gruppi di lavoro con le associazioni di categoria per la condivisione delle modalità di gestione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi	target	Almeno 3	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
				peso	15,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
OPOI2	3	1	23	individuale	Individuare migliori dirette a semplificare agli utenti (imprese, professionisti, consumatori) il ricorso alle procedure di mediazione	Indicatore 1	n. schede pubblicate sul sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti inerenti le prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse in sede di giudizio	target	Almeno 3	Indicatore 2	n. incontri con mediatori/utenti	target	Almeno 4	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
OPOI3	3	1	23	individuale	Migliorare le azioni dirette ad orientare imprese, professionisti, consumatori e loro consulenti sulla possibilità e modalità di ricorso alle procedure di composizione assistita della crisi da sovraindebitamento	Indicatore 1	organizzazione di pre-colloqui gratuiti con un gestore della crisi	target	30	Indicatore 2	Numero domande depositate a seguito di pre-colloquio/numero domande depositate	target	60,00%	Indicatore 3	Grado di soddisfazione degli utenti	target	3 su scala di 4
				peso	10,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
				obiettivo strategico	Favorire il miglior processo di integrazione delle due organizzazioni attraverso processi integrati di analisi, condivisione e capacità di valorizzazione dei tempi e dei modi												
				peso	5,00%												
OPOI4	2	0,9	20	individuale	Revisione e integrazione dei Regolamenti e delle procedure adottate dalle due Camere di commercio accorpande, mediante un processo di armonizzazione, ivi comprese le informazioni e la documentazione presente nei siti.	Indicatore 1	n. riunioni	target	Almeno 4	Indicatore 2	revisione procedure	target	50,00%	Indicatore 3	entro	target	31.12.19
				peso	90,00%	peso	33,33%			peso	33,33%			peso	33,34%		
SOMMA PESI RELATIVI		4,4	100														

		VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI			
VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO		PRE CONSUNTIVO 2018	PREVISIONE 2019	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1)	DIRITTO ANNUALE	3.919.660,00	3.741.000,00		3.239.000,00	86.000,00	416.000,00
2)	DIRITTI DI SEGRETERIA	1.417.000,00	1.340.000,00			1.315.000,00	25.000,00
3)	CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	305.300,00	463.500,00	50.000,00	30.000,00	113.500,00	270.000,00
4)	PROVENTI GESTIONE DI BENI E SERVIZI	202.300,00	204.000,00	20.000,00	,00	176.600,00	7.400,00
5)	variazione delle rimanenze		-				
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)		5.844.260,00	5.748.500,00	70.000,00	3.269.000,00	1.691.100,00	718.400,00
B) Oneri correnti							
6)	TOTALE ONERI DEL PERSONALE	2.292.700,00	2.312.799,00	437.933,00	514.254,00	1.062.700,00	297.912,00
7)	FUNZIONAMENTO	1.399.912,00	1.466.570,00	239.464,00	372.868,00	691.363,00	162.875,00
8)	INTERVENTI ECONOMICI	1.626.263,00	1.369.981,00	50.000,00		70.000,00	1.249.981,00
9)	AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	724.376,00	724.200,00	11.316,00	677.310,00	27.489,00	8.085,00
TOTALE ONERI CORRENTI (B)		6.043.251,00	5.873.550,00	738.713,00	1.564.432,00	1.851.552,00	1.718.853,00
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)		-198.991,00	-125.050,00	-668.713,00	1.704.568,00	-160.452,00	-1.000.453,00
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10)	PROVENTI FINANZIARI	53.850,00	55.050,00		55.050,00		
11)	ONERI FINANZIARI	-	,00				
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		53.850,00	55.050,00	,00	55.050,00	,00	,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12)	PROVENTI STRAORDINARI	60.000,00	100.000,00		100.000,00		
13)	ONERI STRAORDINARI	12.000,00	30.000,00		30.000,00		
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA		48.000,00	70.000,00	,00	70.000,00	,00	,00
SVALUTAZIONI			,00				
RISULTATO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D)		-97.141,00	,00	-668.713,00	1.829.618,00	-160.452,00	-1.000.453,00

QUADRO RIEPILOGATIVO DEI RISULTATI MARGINALI E RISULTATO DI GESTIONE 2019

	CONSUNTIVO 2018	PREVISIONE 2019	FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-198.991,00	-125.050,00	-668.713,00	1.704.568,00	-160.452,00	-1.000.453,00
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	53.850,00	55.050,00	,00	55.050,00	,00	,00
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	48.000,00	70.000,00	,00	70.000,00	,00	,00
RISULTATO D'ESERCIZIO	-97.141,00	,00	-668.713,00	1.829.618,00	-160.452,00	-1.000.453,00
COPERTURA DISAVANZO, SALDO AVANZO 2016 DOPO COPERTURA DISAVANZO 2017	177.990,47					
SALDO AVANZO 2016 DISPONIBILE		80.849,47				