

# **Relazione sulla Performance Anno 2018**

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

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

# Indice generale

<b>1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....</b>	<b>4</b>
2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO.....	8
2.1.1 QUADRO DI FONDO.....	8
2.1.2 FERRARA E LE IMPRESE.....	9
2.1.3 FERRARA E IL LAVORO.....	16
2.1.4 FERRARA E I MERCATI ESTERI.....	18
2.1.5 INDICATORI DI OUTCOME.....	20
2.2 L'AMMINISTRAZIONE.....	26
2.2.1 LE RISORSE UMANE.....	26
2.2.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	28
2.2.3 LE RISORSE ECONOMICHE.....	32
2.2.4 LE STRUTTURE TERRITORIALI (INFRASTRUTTURE E RISORSE TECNOLOGICHE).....	35
2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI IN SINTESI.....	39
2.3.1 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ.....	51
<b>3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....</b>	<b>54</b>
3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	54
3.2 OBIETTIVI STRATEGICI.....	54
3.3 OBIETTIVI OPERATIVI.....	62
3.3.1 RISULTATI IN MATERIA DI TRASPARENZA ED INTEGRITÀ.....	65
3.3.2 STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI.....	66
3.4 OBIETTIVI ORGANIZZATIVI.....	67
3.4.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PERSONALE E ESITI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	69
<b>4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....</b>	<b>71</b>
4.1 RELAZIONE CONTABILE.....	71
4.2 ANALISI INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI.....	73
4.3 ANALISI DEI COSTI DI PROCESSO.....	76
<b>5. LA DIMENSIONE DI GENERE: PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO.....</b>	<b>76</b>
6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ.....	77
6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	79
ALLEGATO 1 : Albero della Performance completo di indicatori e % raggiungimento degli obiettivi	
ALLEGATO 2 : Obiettivi strategici	
ALLEGATO 2A: Sintesi performance obiettivi strategici	
ALLEGATO 3 : Obiettivi operativi	
ALLEGATO 4 : Performance totale	
ALLEGATO 5 : Performance area dirigenziale	
ALLEGATO 7 : bilancio di genere	

# 1. Presentazione della Relazione e indice

La Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di gestione della Performance con riferimento all'annualità 2018.

Il D. Lgs. 150/09 attribuisce alla Relazione la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati ottenuti dall'Ente rispetto a quanto programmato nei documenti di previsione.

Inoltre, a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 33/2013, la Relazione della Performance è anche uno degli strumenti individuati dal legislatore per garantire una adeguata trasparenza alla gestione strategica e operativa delle Amministrazioni Pubbliche.

**La Relazione sulla Performance risulta, pertanto, lo strumento** più idoneo a rappresentare al meglio lo sforzo quotidiano che l'Ente camerale intraprende per favorire lo sviluppo del sistema economico ferrarese in tutte le sue componenti: dalle imprese con i loro dipendenti, ai liberi professionisti e ai cittadini, intesi quali consumatori protagonisti su un mercato regolato nel modo più corretto possibile. Un impegno che vede questa Camera di Commercio agire in sinergia, anche con le rappresentanze economiche, cercando di cogliere nel modo più autentico possibile gli stimoli e le opportunità che attraversano il territorio.

La Camera di Commercio di Ferrara raffigura, quindi, in questo documento, le risultanze di performance conseguite nel 2018, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, di gruppo e individuali previsti nel Piano della Performance 2017-2019, per l'annualità 2018, dalla Giunta camerale con deliberazione n. 10 del 23 gennaio 2018.

La Relazione sulla Performance analizza, inoltre, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità.

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

Il rendiconto del *"Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio P.I.R.A."* relativo all'esercizio 2018 è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. XXX del 7 maggio 2019, quale parte integrante del Bilancio d'esercizio 2018.

Ferrara, 7 maggio 2019

*Il Presidente*

*Il Segretario Generale*

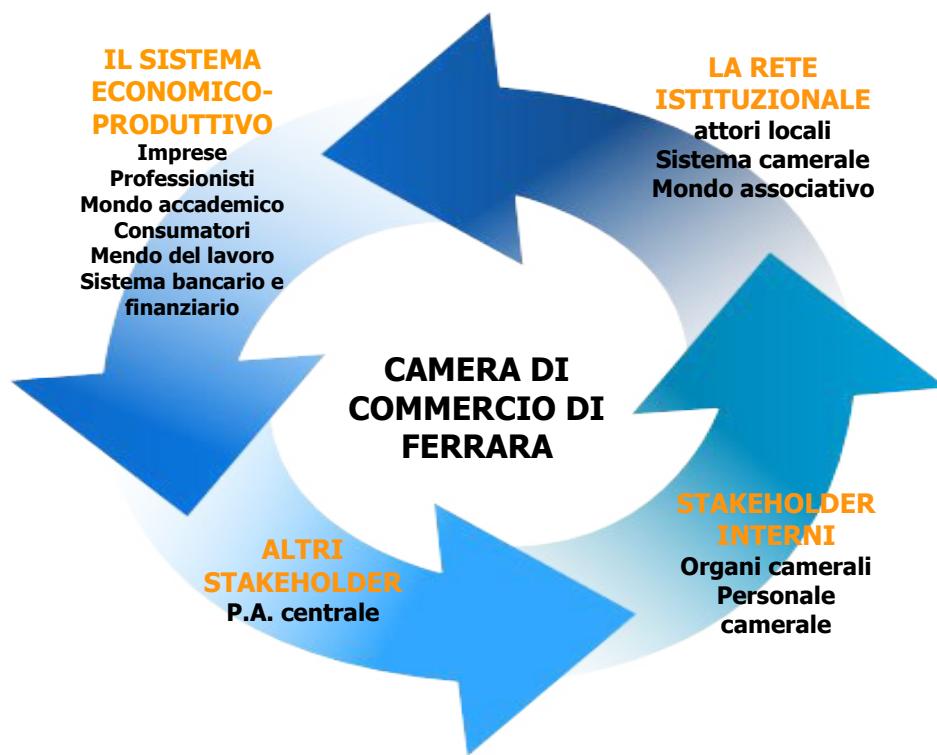
*Paolo Govoni*

*Mauro Giannattasio*

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

Scopo della sezione è mettere a disposizione, in maniera sintetica e snella, le informazioni necessarie al lettore per compiere una analisi consapevole sui risultati della performance conseguiti e che verranno rappresentati più nel dettaglio nei successivi paragrafi.

I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente gli stakeholder esterni, ed in particolare le imprese, in quanto beneficiarie finali dell'azione dell'Ente sul territorio, secondo il principio costituzionale di "sussidiarietà".



Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività della Camera di Commercio, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2018.

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

- in via previsionale, in sede di formazione del Piano della Performance per l'annualità 2019;
- in rendicontazione, in sede di redazione della presente Relazione sulla Performance 2018,

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

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

<b>PRIORITA'</b>	<b>ASSI</b>
<b>Innovazione per la competitività</b>	L'innovazione, fattore chiave per la competitività. Nuovi ambiti e target di riferimento. La strategia per l'innovazione. Finanziare l'innovazione
<b>Internazionalizzazione e marketing territoriale</b>	Essere ponte tra globale e locale. Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine
<b>Trasparenza e tutela del mercato</b>	Trasparenza e regole certe per un mercato libero ed efficiente
<b>Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa</b>	Capitale umano, talenti ed eccellenze
<b>Infrastrutture e sviluppo del territorio</b>	Il territorio, fattore chiave per la competitività del sistema imprenditoriale ferrarese. Le reti infrastrutturali. Le reti culturali
<b>Analisi e conoscenza del sistema economico locale</b>	Sostegno alla imprenditorialità - Sostegno alla continuità di impresa
<b>Pubblica amministrazione per le imprese</b>	Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa. Qualità delle informazioni
<b>Comunicazione</b>	Rafforzare il ruolo della Camera di Commercio come player pubblico. Raccontare le imprese
<b>Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa</b>	Qualità. Crescita e valorizzazione del capitale umano

Come analiticamente riportato nel documento di programmazione "Piano della performance 2017-2019" annualità 2018, approvato con delibera di giunta n. 10 del 23 gennaio 2018, ad ogni priorità sopra indicata sono stati affiancati obiettivi strategici che il Consiglio camerale, all'atto dell'insediamento (aprile 2014) ha individuato per l'arco dell'intero mandato. Annualmente sono stati declinati dalla Giunta camerale obiettivi operativi in grado di far conseguire nell'arco del triennio i risultati attesi. Tali obiettivi operativi sono assegnati, annualmente, per competenza al Segretario Generale, che ne assume la responsabilità di risultato.

E' assolutamente rilevante ricordare come l'anno 2018 risente ancora dell'emanazione del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.219 di riforma dell'intero sistema camerale e dai continui "stop and go" intervenuti successivamente all'emanazione del D.M. 8 agosto 2017. La fase di accorpamento prevista per l'anno 2018 in realtà non ha visto la sua esecuzione a seguito del blocco imposto dalla Regione Emilia-Romagna sfociata nella delibera di giunta regionale del 27 dicembre 2018 che ha imposto le sospensioni delle procedure di accorpamento.

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

a) progetti a base nazionale, concordati da Unioncamere con il Ministero

- P.I.D. - Punto impresa digitale;
- Alternanza Scuola Lavoro;

b) progetti a base regionale, coordinati da Unioncamere Emilia Romagna

- Internazionalizzazione;
- Turismo.

Tali progetti dovranno essere realizzati nel triennio 2017-2019. Per raggiungere gli obiettivi previsti dal Ministero per l'anno 2018, sono state canalizzate risorse umane, non sempre specifiche, il più possibile trasversali ai vari ambiti di funzione della Camera di commercio, in considerazione del forte assorbimento di tempo lavorato, necessario soprattutto nella fase iniziale di formazione e progettazione delle attività.

Oltre a tale progettazione, questa Camera di commercio si è, come al solito, attivata per la realizzazione delle varie progettualità programmate in sede di redazione della relazione previsionale e programmatica 2018.

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

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

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

Il 2018 ha visto, infatti, la luce uno strumento di aggregazione politica e finanziaria, mai realizzata in precedenza con questi risultati, ma che è il frutto di una intensa attività effettuata negli anni per far convergere le istituzioni verso una visione ed una strategia comune per il governo e lo sviluppo del territorio ferrarese.

E' stato attivato un **"bando multidisciplinare a sostegno dei processi di crescita e della competitività delle imprese ferraresi"** a cui, tramite specifica convenzione, hanno aderito 23 Comuni della provincia di Ferrara, su un totale di 24. L'adesione, oltre che concettuale, è stata anche di tipo finanziario e gestionale delle risorse.

Oltre all'adesione al bando suddetto, alcuni Comuni hanno continuato nella sottoscrizione di protocolli *ad hoc* con questa Camera di commercio trasferendole risorse economiche per la complessiva gestione di bandi (dall'emanazione al pagamento del contributo) riconoscendone anche capacità ed efficacia amministrativa.

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

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

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

- **il monitoraggio delle principali grandezze economiche**, attraverso l'attività periodica dell'Osservatorio dell'Economia, che è divenuta, in una fase congiunturale di profonda incertezza e di forte cambiamento organizzativo e funzionale, una delle più radicate, in quanto risulta determinante la capacità di acquisire con estrema tempestività strumenti in grado di fornire analisi puntuale sulle dinamiche in atto oltre che soddisfare richieste puntuale dei vari interlocutori istituzionali;
- **il sostegno formativo e finanziario dei processi di crescita e della competitività delle imprese del territorio ferrarese**, volti, altresì, ad accrescere l'attrattività del territorio per favorire nuovi insediamenti produttivi finalizzati, anche, alla crescita occupazionale della provincia, secondo gli obiettivi del Patto per il lavoro sottoscritto il 28 febbraio 2018 dai vari attori istituzionali. Nell'ambito di tali attività si inseriscono, inoltre, la gestione del progetto regionale "Responsabilità sociale di impresa", realizzato con la Camera di commercio di Ravenna e la Regione Emilia-Romagna; la partecipazione attiva nel Comitato di progetti dell'Università di Ferrara, a sostegno della ricerca a carattere altamente innovativo e specialistico;
- **internazionalizzazione**, mediante il consolidamento delle attività intraprese negli esercizi precedenti, attraverso la realizzazione di progetti di sistema, consulenza diretta alle imprese, percorsi di affiancamento e di orientamento, seminari;
- **sostegno degli investimenti in tecnologia per la sicurezza delle imprese**, mediante il finanziamento di bandi da parte di alcuni Comuni della provincia di Ferrara;
- **sostegno alle politiche territoriali sul turismo**, mediante la realizzazione di iniziative volte a promuovere e incentivare il flusso turistico sia nella città sia nell'intero territorio provinciale. A tal fine sono stati finanziati bandi per le imprese del settore e attivato progetti di promozione turistica del territorio, cofinanziati con il Comune di Comacchio. A ciò si aggiunge nel 2018 la realizzazione della seconda annualità del progetto triennale sul turismo, coordinato da Unione Regionale Emilia-Romagna, che ha finanziato parte delle azioni di promo-commercializzazione turistica di APT Emilia-Romagna e Destinazione Turistica Romagna, per la parte del territorio ferrarese;
- **sostegno dei prodotti tipici**, mediante il sostegno delle sagre di prodotto;
- **imprenditoria femminile**, attraverso l'attività costantemente svolta dal Comitato imprenditoria femminile, che ha previsto seminari di formazione;
- **mediazione, conciliazione e arbitrato**, servizi di giustizia alternativa sui quali la Camera di Commercio ha investito risorse, nella certezza di fornire un significativo contributo nella risoluzione rapida di conflitti. Risposte positive in tal senso si constatano dall'incremento del numero di mediazioni richieste;
- **Organismo per la composizione della crisi da sovradebitamento e per la liquidazione del patrimonio**, attraverso l'iscrizione nella sezione A del Registro istituito presso il Ministero della Giustizia ai sensi dell'art. 4 del D.M. 202 del 24/09/2014, al n. 69;
- **vigilanza sul mercato**, attraverso non solo verifiche periodiche richieste dalle imprese che utilizzano nell'esercizio delle loro attività strumenti metrici (bilance, orafi, distributori di carburanti,...) ma anche attraverso ispezioni, a volte in accordo con la Guardia di Finanza di Ferrara, finalizzate, soprattutto, al controllo dei prodotti (giocattoli, materiale elettrico);
- **legalità**, attraverso il co-finanziamento del progetto "Un mare di legalità" che vede come capofila la Prefettura di Ferrara e coinvolti le istituzioni pubbliche locali, con particolare riferimento ai Comuni di Ferrara e di Comacchio;
- **marchi e brevetti**, attraverso l'assistenza specialistica agli operatori e ai cittadini per il deposito delle domande di marchi, disegni o modelli, invenzioni e modelli di utilità. La Camera di Commercio di Ferrara è un Centro PIP - Patent Information Point (Centro di informazione brevettuale), pertanto, fornisce informazioni sul sistema della tutela della proprietà industriale, sui documenti di brevetto e di marchio;

- **ambiente**, attraverso la ricezione di tutte le comunicazioni in materia ambientale previste dalla normativa vigente (RAEE, MUD, SISTRI,...) , fornendo alle imprese assistenza e informazioni;
- **Registro imprese**, il presidio organizzativo ha garantito la registrazione delle pratiche telematiche (iscrizioni, trasformazioni, liquidazioni, cessazioni,...) entro i 5 giorni previsti dalla legislazione vigente;
- **AQI – Assistenza Qualificata alle Imprese**, istituito ai sensi degli articoli 24 e 25 del decreto legge 179/2012, convertito nella legge 17 dicembre 2012 n. 221 che fornisce alle start-up innovative particolari benefici tra i quali l'iscrizione in apposita sezione speciale del Registro delle
- **servizi innovativi**, attraverso il rilascio di dispositivi digitali quali la Carta Nazionale dei Servizi con dispositivo di firma digitale; dispositivi di firma digitale evoluti quale il Token USB; cronotachigrafi e carte tachigrafiche; contratti Telemaco per la consultazione del Registro delle imprese; libri digitali e rilascio SPID. A fianco dell'attività di rilascio, viene svolta anche una attività di informazione e formazione dell'utenza. L'Ente svolge altresì attività di informazione alle imprese in materia di fatturazione elettronica ed iscrizione al MEPA e Intercent Emilia-Romagna, mercati elettronici della pubblica amministrazione centrale e regionale;
- **comunicazione**, mediante la continua e tempestiva elaborazione di comunicati stampa e di testi redazionali, volti ad informare le imprese non solo sulle opportunità di finanziamento e di formazione fruibile presso questo Ente, ma anche di informazioni economiche ritenute utili nella gestione aziendale;
- **promozione di progetti regionali a supporto dei settori produttivi**, realizzati grazie alla capacità del sistema camerale emiliano-romagnolo di lavorare in sinergia e di attirare risorse, in particolare attraverso lo strumento dell'Accordo di Programma Competitività con la Regione Emilia-Romagna.

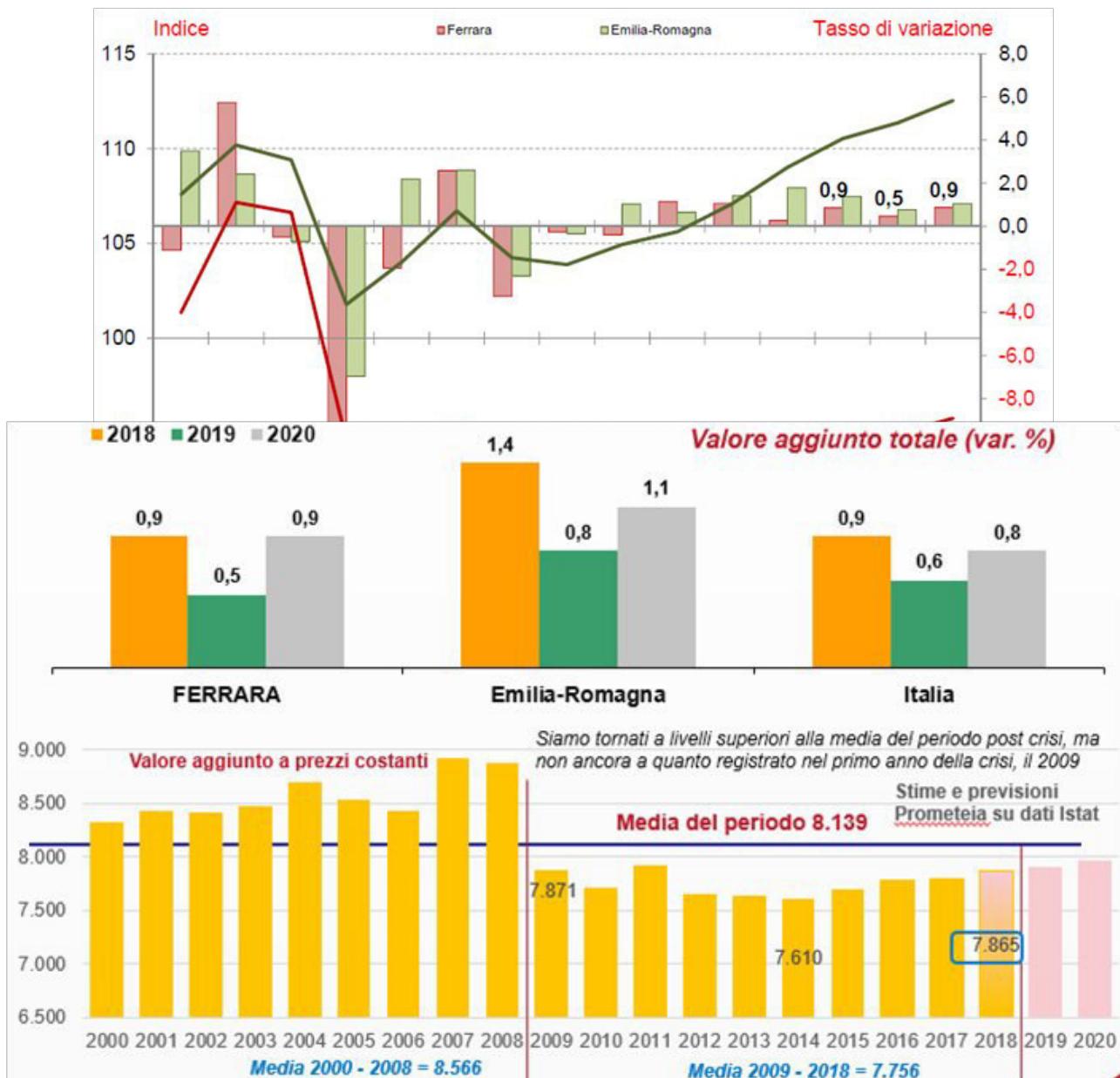
A queste attività vanno aggiunti i due nuovi servizi attivati negli ultimi mesi del 2017 relativi al "P.I.D. Punto d'Impresa Digitale" e all' "A.S.L. Alternanza Scuola-lavoro e orientamento al lavoro e alle professioni" finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale che hanno visto l'emanazione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

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

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

### 2.1.1 Quadro di fondo

L'anno 2018 si è concluso con indicatori congiunturali positivi ma in rallentamento. Per le imprese manifatturiere, i risultati migliori del quarto trimestre dell'anno sono stati registrati inaspettatamente dalle imprese di minori dimensioni che raggiungono i mercati stranieri. L'andamento della produzione è in aumento, anche se con indicatori più contenuti rispetto allo scorso anno. Dopo la chiusura dell'anno con un valore aggiunto stimato da Prometeia in crescita del +0,9%, le previsioni per il 2019 segnano una frenata. Anche nel corso del 2018 è stato recuperato qualche punto, con un valore aggiunto a prezzi costanti che si avvicina ai 7,9 miliardi di euro, ma che rimane ancora ben lontano dai livelli precedenti alla crisi, quando si sono sfiorati i nove miliardi.



## 2.1.2 Ferrara e le imprese

In questo contesto, l'aumento del **valore aggiunto** di Ferrara nel 2018 è stimato al **+0,9%**, variazione positiva ancora inferiore al dato regionale (+1,4%), ma in linea con il dato nazionale (+0,9%). La crescita dovrebbe però ridimensionarsi nell'anno in corso (stimato da Prometeia al +0,5%), tornando al di sotto della media nazionale e sempre più bassa di qualche decimale all'indicatore riferito all'Emilia-Romagna.

In termini assoluti, il valore aggiunto per Ferrara calcolato a prezzi costanti (anno di riferimento il 2010) per il 2018, con 7,865 miliardi di euro, risulta sempre superiore alla media del periodo 2009-2018, ma lontano ancora 12 punti percentuali dal massimo registrato 10 anni prima, nel 2007.

Dall'analisi della formazione del valore aggiunto *per settori*, si rileva come la ripresa pur diffusa in tutti i principali settori, risulta in fase di rallentamento, con variazioni positive simili tra le attività economiche per il 2018. Per l'anno in corso invece l'espansione del settore industriale dovrebbe subire la frenata maggiore, con una moderata crescita anche nel settore dei servizi.

Nel 2018 il valore aggiunto delle *costruzioni* dovrebbe aver messo a segno un incremento (+0,8%), ma che rappresenta appena un terzo di quanto rilevato in Emilia-Romagna (+2,4%). Quest'anno dovrebbe registrare una crescita appena superiore (+0,9%), e, pur rimanendo al di sotto del livello regionale, sarà maggiore di quella del valore aggiunto totale della provincia (+0,5%). Al termine del 2019 l'indice del valore aggiunto delle costruzioni ferrarese risulterà ampiamente inferiore al livello del precedente massimo toccato nel 2007 (-45%).

Per l'*industria manifatturiera* il 2018 è stato invece un anno in cui la tendenza positiva è rallentata. Prometeia stima che l'aumento del valore aggiunto settoriale sia stato al di sotto dell'1%. Nel corso del 2019, troverà conferma il trend e proseguirà il rallentamento dell'attività dell'industria. La difficile congiuntura ha lasciato una profonda cicatrice anche sul tessuto industriale. Alla fine del 2019, l'indice reale del valore aggiunto industriale risulterà inferiore ancora del 12% rispetto al precedente massimo del 2007.

Infine, il *variegato settore dei servizi*, nel 2018 dovrebbe avere messo a segno un incremento dello 0,8% del valore aggiunto, come le costruzioni. La ripresa si confermerà nel corso del 2019, nonostante un rallentamento inferiore a quanto rilevato per l'industria, con un nuovo aumento del valore aggiunto prodotto del +0,5%. Al termine del 2019 anche il valore aggiunto dei servizi dovrebbe risultare più basso (-12%) rispetto a quello del precedente massimo toccato nel 2008.

## IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE

	Industria		Costruzioni		Servizi		Totale	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Ferrara</b>	0,7	0,2	0,8	0,9	0,8	0,5	0,9	0,5
<b>Emilia-Romagna</b>	1,4	0,6	2,4	1,6	1,2	0,8	1,4	0,8
<b>Italia</b>	1,2	0,7	1,8	1	0,7	0,5	0,9	0,6

I risultati della **rilevazione sulla congiuntura del settore manifatturiero**, indagine svolta dal sistema delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna presso le imprese fino a 500 addetti, confermano un trend di crescita che durante l'anno è rallentato. In termini di media annuale risultano sempre migliori i dati riferiti alle imprese con più di 10 dipendenti, mentre rimangono negative le variazioni tendenziali, seppur per pochi decimali e allo stesso livello del 2017, degli indicatori riferiti alle imprese di minor dimensione, fatta eccezione per il fatturato estero.

La media delle variazioni trimestrali della *produzione*, tornata positiva lo scorso anno, nel 2018 si riduce di qualche decimale, con andamenti molto diversificati tra i settori.

Coerentemente ai dati Istat, il *fatturato estero* registra qualche rallentamento tra i settori, che non riguarda però le imprese di minori dimensioni.

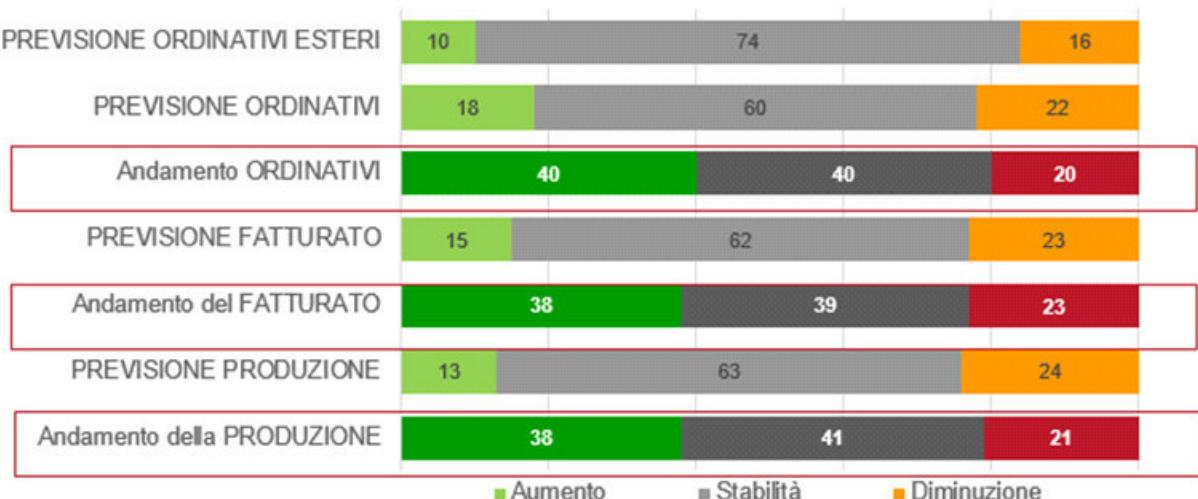
## CONGIUNTURA Settore manifatturiero (Variazioni rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente)

	4° trimestre 2018				Media anno 2018			
	Manifattura	1-9 addetti	>10 addetti	Artigianato	Manifattura	1-9 addetti	>10 addetti	Artigianato
<b>Produzione</b>	0,6%	2,7%	0,1%	0,5%	1,1%	-0,7%	1,6%	-0,7%
<b>Fatturato</b>	-0,1%	2,3%	-0,6%	-0,2%	1,2%	-0,8%	1,7%	-1,0%
<b>Ordinativi</b>	1,1%	1,5%	1,0%	0,1%	1,5%	-0,7%	2,0%	-0,9%
<b>Fatt. Estero</b>	1,2%	3,2%	1,0%	1,0%	1,1%	2,4%	1,9%	1,5%

**L'artigianato manifatturiero** cresce meno dell'intero settore, con un andamento migliore per le imprese che esportano. Tutti gli indicatori crescono e, per questo trimestre, a livelli superiori a quanto succede in regione, fatta eccezione per il fatturato che registra una lieve contrazione in entrambi gli ambiti territoriali (-0,2%). L'indicatore che nel quarto trimestre dell'anno evidenzia il trend più positivo, risulta essere quello riferito agli ordini esteri, cresciuti del +2,8% rispetto allo stesso periodo del 2017. Nonostante questi leggeri recuperi, la media delle variazioni trimestrali per l'anno 2018 è tornata ad essere negativa.

Dal punto di vista della consistenza, le imprese artigiane continuano a ridursi, con una velocità costante rispetto allo scorso anno, ma più rapidamente rispetto al complesso delle imprese attive al registro delle imprese. In 10 anni la loro consistenza è calata di quasi 1.500 unità, corrispondenti ad un -14,6%, contro la riduzione comunque forte della totalità del -9,9%. La riduzione registrata nel 2018 è stata di 112 unità, quindi in leggero ridimensionamento rispetto alla media dell'ultimo decennio che è calcolata pari a -160 e praticamente confermata rispetto all'anno precedente (-117). La forma giuridica prevalente è ancora la impresa individuale, rappresentando più dei tre quarti dello stock, e la percentuale cresce se si considerano solo le nuove iscrizioni: 8 nuove imprese su 10 la preferiscono ancora. Tra le 8.655 imprese artigiane attive al 31 dicembre 2018, 644 possono essere definite giovanili, vale a dire l'8%. Ma per le nuove iscrizioni le percentuali migliorano. Il tentativo di tenuta del settore sembra provenire proprio dai giovani: una nuova impresa su quattro nel 2018 è under 35. Dalla maggior presenza di giovani tra le nuove iscrizioni, potrebbe arrivare un indirizzo di apertura al nuovo, che spesso vuol dire tecnologia. Tra le attività più scelte dai giovani che hanno aperto una ditta artigiana nel 2018 a Ferrara, ancora l'edilizia.

#### Andamento congiunturale del 4° trimestre 2018 rispetto al trimestre precedente e previsioni per il trimestre successivo



Nessun segnale di ripresa invece per il **commercio** che conferma il trend negativo degli scorsi trimestri, trascinato dai compatti al dettaglio. Più consistente la riduzione delle *vendite* per il comparto dei prodotti alimentari (-3,7%), con un lieve ridimensionamento della riduzione delle vendite nella grande distribuzione, trend riscontrato già all'inizio del 2017 e confermato per otto trimestri consecutivi.

La crisi impatta anche sulla numerosità. Nel corso del 2018 è il settore che ha registrato la riduzione più consistente nel numero di imprese attive. A fronte di una lieve diminuzione delle chiusure, calano soprattutto le aperture, con saldi sempre negativi, in peggioramento, per l'ingrosso e il dettaglio. La quota di imprese del settore sul totale delle imprese attive si riduce di qualche decimale, rappresentando ora il 21,1% del totale.



Alla fine dell'anno i risultati del **turismo** hanno confermato un trend meno positivo rispetto al 2017, quando erano stati raggiunti livelli elevati di arrivi e presenze. Nel complesso della provincia il numero di turisti è calato di circa 3.700 unità (in termini relativi si tratta di un -0,6%), con un ridimensionamento percentuale uguale sia del turismo nazionale, sia di quello straniero (-0,6%). Per quanto riguarda le presenze (numero di pernottamenti) i dati diffusi dalla regione evidenziano contrazioni relative più consistenti (-3,5%), che comportano una permanenza media minore, in particolare per quanto riguarda il turismo italiano e la costa. Il numero di notti per turista rimane invece più stabile per le strutture alberghiere e il comune capoluogo.

I dati riferiti ai Lidi comacchiesi rilevano variazioni negative negli arrivi, e ancor di più nelle presenze sia di italiani che di stranieri, dato comunque atteso, considerato il confronto con la stagione 2017, una delle stagioni migliori degli ultimi anni. In città, si incrementa il numero di arrivi, solo grazie al turismo nazionale, mentre pur crescendo il numero di pernottamenti di stranieri, complessivamente si riducono le presenze. Migliorano i dati riferiti al comune di Cento, ma solo per quanto riguarda la permanenza, soprattutto degli stranieri (+31,7%). Per quanto riguarda le provenienze dei turisti si segnala la Lombardia come prima regione per la città e per gli altri comuni più piccoli, mentre l'Emilia-Romagna lo è per i Lidi di Comacchio. Sul fronte dei paesi stranieri la Germania è lo stato da cui provengono più turisti sulla costa, dove il numero di pernottamenti di tedeschi è superiore a quello dei lombardi, e la Cina rimane la provenienza più diffusa per la città, pur registrando contrazioni rispetto lo scorso anno in termini sia di arrivi che presenze. Gli incrementi più rilevanti dei pernottamenti a Ferrara città, si registrano per i turisti stranieri provenienti dall'Europa Centrale e dell'Est. Brasile e Canada invece sono le provenienze extra Europa che registrano gli aumenti più consistenti.

### Arrivi e presenze ANNO 2018

2018	ITALIANI		STRANIERI		IN COMPLESSO		di cui: ESERCIZI ALBERGHIERI	
	Turisti	Pernottamenti	Turisti	Pernottamenti	Turisti	Pernottamenti	Turisti	Pernottamenti
<b>PROVINCIA DI FERRARA</b>								
2018	410.128	1.796.784	199.329	1.118.380	609.457	2.915.164	292.496	678.932
VAR. % 2018/2017	-0,6	-4,3	-0,6	-2,1	-0,6	-3,5	-0,4	-1,4
<b>COMACCHIO E LIDI</b>								
2018	201.905	1.391.822	108.725	941.486	310.630	2.333.308	71.313	276.876
VAR. % 2018/2017	-1,2	-4,8	-0,3	-3,1	-0,9	-4,1	1,4	-0,8
<b>FERRARA CITTA'</b>								
2018	166.556	303.521	81.611	146.851	248.167	450.372	190.831	328.275
VAR. % 2018/2017	2,0	-2,6	-1,2	1,9	0,9	-1,2	0,1	-1,8
<b>CENTO</b>								
2018	11.351	33.490	4.195	11.822	15.546	45.312	11.907	28.252
VAR. % 2018/2017	-8,2	3,9	1,1	31,7	-5,9	10,0	-7,8	6,7
<b>ARGENTA</b>								
2018	4.382	9.689	444	1.056	4.826	10.745	2.432	5.911
VAR. % 2018/2017	-11,1	-28,7	-22,6	-39,6	-12,3	-30,0	2,7	-30,1
<b>ALTRI COMUNI RIVIERA FERRARESE</b>								
2018	4.148	8.399	608	4.208	4.756	12.607	-	-
VAR. % 2018/2017	-22,7	-24,3	-21,0	135,0	-22,5	-2,1	-	-
<b>ALTRI COMUNI</b>								
2018	21.786	49.863	3.746	12.957	25.532	62.820	16.013	39.618
VAR. % 2018/2017	-2,0	4,6	9,5	-8,1	-0,5	1,7	-8,4	-0,7

I dati di **demografia delle imprese** evidenziano un sempre rilevante l'incremento delle società di capitale, aumentate nel corso del 2018 di 181 unità (nel 2017 il saldo positivo tra iscrizioni e cessazione era stato di 177), corrispondente ad un tasso di crescita del +2,8%, quindi stessa velocità dell'anno precedente. Il dato conferma un orientamento ormai consolidato anche tra i neo-imprenditori ferraresi che, per affrontare il mercato, si affidano sempre più spesso a formule organizzative più "robuste" e strutturate. Non solo perché più capaci di intercettare gli incentivi pubblici opportunamente messi a loro disposizione (in particolare a valle delle normative di favore introdotte per sostenere la nascita di Startup innovative e PMI innovative), ma soprattutto perché la società di capitale si presta ad essere più attrattiva rispetto a nuovi investitori e, dunque, a consentire un percorso di crescita più sicuro per l'idea di business. La riduzione tendenziale della base imprenditoriale è stata determinata dal più forte andamento negativo delle ditte individuali (scese di 331 unità pari al -1,6%), accompagnato da una più contenuta riduzione delle società di persone, diminuite di 121 unità, ma che in termini percentuali risulta leggermente più grave (-1,8%).

I settori che più degli altri hanno contribuito alla tenuta del sistema delle imprese appartengono quindi alle attività di servizi orientati alle attività produttive insieme a quelli destinati al consumatore finale.

	2018		
	SEDI REGISTRATE	U.L. REGISTRATE	TOTALE
<b>Imprese REGISTRATE ALL'1 GENNAIO 2018</b>	<b>35.530</b>	7.486	<b>43.016</b>
ISCRITTE NEL 2018	1.796		
CESSATE NEL 2018 (n.116 cancellate d'ufficio)	2.195		
<b>Imprese REGISTRATE AL 31 DICEMBRE 2018</b>	<b>35.135</b>	7.474	<b>42.609</b>

#### Movimentazione Serie storica, dati annuali

	Iscrizioni	Cessazioni (*)	Saldo
2007	2.626	2.708	-82
2008	2.444	2.602	-158
2009	2.280	2.555	-275
2010	2.532	2.277	+255
2011	2.218	2.434	-216
2012	2.237	2.248	-11
2013	2.083	2.472	-389
2014	2.002	2.173	-171
2015	2.013	2.146	-133
2016	1.900	2.224	-324
2017	1.827	2.107	-280
2018	1.796	2.079	-283

#### UNITÀ LOCALI per tipo di localizzazione

	2018	2017	Saldo	Var. % 2018/17
<b>Sede</b>	<b>35.135</b>	<b>35.530</b>	<b>-395</b>	<b>-1,1%</b>
U.L. con sede in prov.	4.163	4287	-124	-2,9%
U.L. con sede in regione	1.256	1.177	+79	6,7%
U.L. con sede nel N-E	779	775	+4	0,5%
U.L. con sede in Italia	1.239	1.209	+30	2,5%
U.L. con sede all'estero	37	38	-1	-2,6%
<b>TOTALE</b>	<b>42.609</b>	<b>43.016</b>	<b>-407</b>	<b>-0,9%</b>

#### Suddivisione delle sedi per tipologia di governance

		Valore assoluto	Valori % sul totale	Variazioni % rispetto al 2017
<b>Imprese REGISTRATE al 31.12.2018 (solo sedi)</b>	Femminili	<b>8.055</b>	<b>22,90%</b>	<b>-0,80%</b>
	Giovanili	<b>2.621</b>	<b>7,7%</b>	<b>-4,00%</b>
	Stranieri	<b>3.105</b>	<b>8,80%</b>	<b>+1,90%</b>
	<b>Sul TOTALE di</b>	<b>35.135</b>	<b>-</b>	<b>-1,0%</b>

### Tassi di sopravvivenza

Il 70,2% delle imprese classificate iscritte nel 2015 è ancora attiva dopo tre anni. Con tre anni di vita, lo scorso anno l'incidenza era stata più bassa (68%). L'indicatore risulta in via di miglioramento anche in riferimento a quanto rilevato negli anni precedenti (nel 2013 è stato, ad esempio, pari al 65,3%). Le dinamiche sono molto diverse per settore di attività: i tassi di sopravvivenza più bassi si registrano nel settore turismo, costruzioni e assicurazioni-credito, i più alti in agricoltura e trasporti.

A differenza di quanto accaduto lo scorso anno, nel 2018 il tasso di sopravvivenza ad un anno è migliorato. Il trend si registra anche in settori come l'agricoltura e i trasporti che nel 2017 avevano registrato un calo dell'indicatore. Il tasso di sopravvivenza peggiora invece per commercio e attività turistiche.

### Start up innovative

	<b>Valore assoluto</b>	<b>START UP per 1000 imprese registrate</b>
<b>Bologna</b>	<b>313</b>	<b>3,7%</b>
<b>Ferrara</b>	<b>36</b>	<b>1,1%</b>
<b>Forlì-Cesena</b>	<b>68</b>	<b>1,8%</b>
<b>Modena</b>	<b>136</b>	<b>2,1%</b>
<b>Parma</b>	<b>59</b>	<b>1,4%</b>
<b>Piacenza</b>	<b>36</b>	<b>1,4%</b>
<b>Ravenna</b>	<b>56</b>	<b>1,6%</b>
<b>Reggio Emilia</b>	<b>82</b>	<b>1,7%</b>
<b>Rimini</b>	<b>111</b>	<b>3,2%</b>
<b>EMILIA-ROMAGNA</b>	<b>897</b>	<b>2,2%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>9.761</b>	<b>1,9%</b>

Circa i tre quarti delle start up registrate a Ferrara sono attività di servizi (24 su 36) e nel complesso hanno tutte dichiarato un capitale inferiore a 100 mila euro.

La quota di start up ferraresi ad alto valore tecnologico in ambito energetico risulta però più elevata (25,0%) rispetto agli ambiti territoriali di confronto (Regione Emilia-Romagna 14,9%).

La maggior parte di queste start up si localizzano all'interno del comune di Ferrara.

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

Il 2018 è stato un anno complicato. Dopo l'emanazione del Dm 16 febbraio 2018 avevano speditamente preso avvio le procedure per il processo di accorpamento. Tant'è che già nel mese di luglio erano già stati definite talune procedure e stabilito congiuntamente tra le due camere di commercio, possibili date di costituzione del nuovo Ente. Tutto si è interrotto a fine novembre, anche se già ad ottobre erano giunte avvisaglie in tal senso.

Il management dell'Ente però non ha unicamente convogliato le proprie risorse, complessivamente intese, al solo processo di accorpamento, ben consapevole di due aspetti:

- 1) del difficile quadro politico in cui la riforma del sistema camerale si stava inserendo;
- 2) dell'assoluta necessità di sostegno del tessuto economico ferrarese.

Con queste motivazioni è stato redatto il bando "multidisciplinare" a sostegno dei processi di crescita e della competitività delle imprese ferraresi, approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 12 del 20 febbraio 2018, condiviso con tutti i Comuni della provincia di Ferrara. Successivamente è stato redatto un Protocollo attuativo, a cui hanno aderito 23 Comuni sui 24 esistenti nella provincia di Ferrara. L'adesione, oltre che concettuale, è stata anche di tipo finanziario e gestionale delle risorse. Sono stati incontrati, uno ad uno, tutti i Sindaci ed Assessori alle attività produttive della Provincia, dando origine

ad uno strumento eccezionale di intervento congiunto per tutte le imprese del territorio .

Per giungere a questo risultato, nel 2018 si è continuato con una intensa e mirata attività di informazione economica, concentrata in particolare su focus specifici dell'economia ferrarese denominati *"Conoscere il territorio: Le caratteristiche socio-economiche del territorio provinciale, le previsioni sull'andamento del mercato del lavoro e sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese"*, rappresentati, anche, mediante l'intensificazione dell'uso di nuovi infogrammi interattivi, pubblicati sul sito camerale ed aggiornati trimestralmente e sull'attivazione di un nuovo servizio via web "Ferrara in cifre" con tutti i dati demografici ed economici dei 24 Comuni della Provincia di Ferrara, fruibili direttamente dal sito camerale e scaricabili in formato "lavorabile". Inoltre è stata dedicata una specifica sezione all'imprenditoria femminile, con analisi economico-giuridico del fenomeno.

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

a) nel consolidare proficue relazioni con gli enti locali del territorio, con lo scopo precipuo di individuare linee di intervento comune, da cofinanziare, ed in grado di rispondere alle emergenze economiche del territorio;

b) nel l'emanazione del **""bando multidisciplinare a sostegno dei processi di crescita e della competitività delle imprese ferraresi"**, suddiviso in 2 ambiti, suddivisi a loro volta in specifiche misure:

- AMBITO DI INTERVENTO 1: Salvaguardia e consolidamento delle imprese esistenti
  - ✓ Misura 1 - Consolidamento, sviluppo e riposizionamento aziendale
  - ✓ Misura 2 - Occupazione e temporary manager
  - ✓ Misura 3 - Internazionalizzazione e supporto all'export
  - ✓ Misura 4 - Partecipazione Programmi UE e bandi POR e PSR Regione Emilia Romagna 2014-2020
- AMBITO DI INTERVENTO 2: Avvio e sviluppo di nuove imprese
  - ✓ Misura 5 - Start up di impresa

c) Si è continuato, con l'informazione alle imprese in materia di bandi comunitari, nazionali e POR della Regione Emilia-Romagna, anche tramite Info Help Desk, per fornire alle imprese un servizio informativo sempre aggiornato sui bandi di finanziamento o altre opportunità.

Inoltre, per stimolare le PMI ferraresi a condividere conoscenze, rischi d'impresa e modelli di business, così da evitare gli effetti negativi di un ridotto dimensionamento in un mercato sempre più globale, la Camera di Commercio di Ferrara, anche all'interno delle strategie di Unioncamere Emilia-Romagna, ha proseguito nella promozione di interventi a sostegno delle reti e di aggregazioni, anche temporanee, di impresa.

d) In collaborazione con la Regione Emilia-Romagna è stata realizzata la seconda edizione, in partnership con la Camera di commercio di Ravenna, del progetto "Responsabilità Sociale d'Impresa per una nuova conciliazione, tra competitività delle imprese, benessere delle persone e tutela dell'ambiente", con approfondimento della tematica sulla mobilità sostenibile e sul grado di digitalizzazione delle imprese.

e) E' proseguita l'attività per la messa a regime del Punto d'Impresa Digitale, finalizzato a fornire alle imprese un punto di ascolto e di consulenza per accrescerne il grado di digitalizzazione. Innovare, investire, essere PMI 4.0 è la sfida delle imprese per essere competitive in un mercato globale. La Camera di commercio di Ferrara ha iniziato ad approntare una serie di strumenti in grado di facilitare le piccole e medie imprese nel cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie nella ricerca di nuovi clienti, nel rendere più efficiente il processo produttivo o la sua gestione. In particolare sono stati effettuati incontri informativi ed aiutato le imprese nella realizzazione del self assessment digitale, propedeutico per l'ammissione al Bando voucher digitale 2018.

f) E' stato emanato il bando voucher digitali 2018, che ha visto una significativa adesione da parte delle imprese, tant'è che ha esaurito le risorse in pochi mesi.

g) sono stati realizzati molti eventi informativi sui temi del turismo culturale, dell'imprenditorialità femminile, del grado di digitalizzazione delle imprese, quali:

- "Investire nella proprietà industriale per essere competitivi sul mercato" - 22 febbraio 2018;
- "Etichettatura alimentare e sanzioni per le violazioni in materia di corretta informazione in campo alimentare" - seminario - 15 maggio 2018;
- "POR-FESR" - seminario - 30 maggio 2018;
- "POR-FESR per l'innovazione delle reti di impresa" - 29 giugno 2018;
- "Giornata dedicata all'incontro con i Digital Trainer di Google" - 19 luglio 2018;
- "Intelligenze, reti e progetti al servizio della legalità" 9 novembre 2018;

- Tavola rotonda "L'economia femminile e le nuove frontiere dello sviluppo" - 15 novembre 2018;
- "L'alleanza tra cultura ed economia motore di sviluppo del PIL e dell'occupazione" - 14 dicembre 2018.

h) gestiti i bandi sviluppo imprese finanziati dal Comune di Codigoro e dal Comune di Voghera;  
 i) presidiato lo sportello "Genesi" nuove imprese;  
 3) continuato nell'assistenza, formazione e informazione per la costituzione delle reti di impresa;  
 4) continuato nell'assistenza, formazione e informazione per la costituzione di start up innovative;  
 5) proseguito nel finanziamento progetti di ricerca, con potenziali sviluppi economici e di prodotto per le imprese, con l'Università;  
 8) gestito il bando per a sostegno di programmi integrati sullo sviluppo d'impresa presentati dalle associazioni territoriali di categoria o loro società di servizi o enti di formazione ad esse collegati;  
 9) continuato nella gestione del Fondo straordinario di garanzia aggiuntiva per le imprese – ultime garanzie;  
 10) proseguito nell'organizzazione del progetto "Eccellenze in digitale - Le opportunità del web per le imprese come coglierle e massimizzarle".

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

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

### **2.1.3 Ferrara e il lavoro**

#### **IL MERCATO DEL LAVORO**

Segnali contrastanti provengono dal **mercato del lavoro**. Secondo la rilevazione Istat sulle forze di lavoro a Ferrara, calano le *persone in cerca di occupazione*, passate da oltre 15mila a 14mila (lo scorso anno il calo era stato almeno doppio), mentre diminuiscono anche gli *occupati*, quando nel corso del 2017 si era registrata una leggera crescita. In un anno si sarebbero persi circa 2.500 occupati, mentre nel biennio precedente l'aumento medio rilevato si attestava sull'1% (pari a 1,5-1,6 occupati in più all'anno). Il *tasso di occupazione* così diminuisce (66,8%), in particolare per quanto riguarda la componente femminile con l'indicatore che cala di un punto percentuale (59,5%), mentre per quanto riguarda i maschi la diminuzione è di 0,7 punti (74,1%).

Il *tasso di disoccupazione* continua a diminuire, confermando il valore a una cifra (9,1%), inferiore al dato medio dell'Italia (10,6%). Rimane invece superiore al 10% la disoccupazione femminile, diminuita in un anno di 1,2 punti, quando la maschile ha recuperato qualche punto decimale.

Come lo scorso anno, al contrario di quanto accade in Italia e in regione, a Ferrara città, il tasso di *disoccupazione giovanile* della prima fascia (15-24 anni) è cresciuto, passando dal 34,7% del 2017 al 36,5%, superando il dato medio italiano (32,2%), mentre due anni fa era calato di quasi 10 punti percentuali. Il risultato è da attribuire alla sola componente maschile. L'analisi della disoccupazione di una fascia più "adulta", quella 25-34 anni, evidenzia invece risultati migliori, soprattutto a livello locale: il tasso, sempre a due cifre (12,1%) si riduce di oltre 5 punti percentuali, quando a livello regionale e nazionale, la diminuzione non raggiunge 1-2 punti. In questo caso diminuisce di più l'indice riferito ai maschi, ora all'8,9%, addirittura inferiore all'indicatore complessivo (9,1%). In controtendenza rispetto all'anno precedente, ma in linea con

l'Emilia-Romagna, riprende a crescere la *popolazione inattiva*, trend evidenziato solo dalla componente femminile. Nel 2018 cala ancora il valore delle **ore autorizzate di cassa integrazione** per le aziende ferraresi, grazie all'andamento di quelle riferite alla straordinaria e deroga. Sono state richieste dalle imprese ferraresi 1,5 milioni di ore, prevalentemente in ordinaria che torna a crescere senza però raggiungere i valori complessivi pre-crisi. Anche in regione e in Italia le ore risultano in diminuzione, ma in questo caso il trend riguarda tutte le componenti. Se dalla deroga non sono state raggiunte le 10.000 ore, poco più di un decimo di quanto rilevato nel 2017 e tutte concentrate tra gli impiegati del commercio, anche per la straordinaria la contrazione è stata rilevante a due cifre e in linea con il trend regionale. Risultano in calo sia quelle per la riorganizzazione, sia per quelle per la solidarietà. L'aumento registrato a Ferrara per l'ordinaria ha interessato soprattutto le imprese meccaniche (oltre dei due terzi del totale).

### INDAGINE ISTAT FORZE DI LAVORO, medie provinciali

#### Tasso di occupazione 15-64 anni

	2018	2017	2016
<b>Ferrara</b> maschi	74,1	74,9	73,5
<b>Ferrara</b> femmine	59,5	60,5	59,9
<b>Ferrara</b> totale	<b>66,8</b>	<b>67,6</b>	<b>66,6</b>
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>69,6</b>	<b>68,6</b>	<b>68,4</b>
<b>Italia</b>	<b>58,5</b>	<b>58,0</b>	<b>57,2</b>

#### Tasso di disoccupazione 15 anni e più

	2018	2017	2016
<b>Ferrara</b> maschi	7,9	7,6	9,4
<b>Ferrara</b> femmine	10,5	11,7	12,0
<b>Ferrara</b> totale	<b>9,1</b>	<b>9,5</b>	<b>10,6</b>
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>5,9</b>	<b>6,5</b>	<b>6,9</b>
<b>Italia</b>	<b>10,6</b>	<b>11,2</b>	<b>11,7</b>

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

Gli indicatori sopra evidenziano una diminuzione del tasso di disoccupazione non compensato dall'aumento del tasso di occupazione. E' noto che il territorio provinciale presenta, anche rispetto all'intera Regione, alcune difficoltà di difficile soluzione.

Il contesto economico necessita di interventi significativi da parte di tutti gli interlocutori, pubblici e privati. Questa Camera di Commercio è stata chiamata ad intervenire sul tema dell'occupazione – soprattutto giovanile – in particolare con la sottoscrizione del "Patto per il Lavoro" e con l'assegnazione di funzioni correlate ed integrate in materia di Alternanza Scuola Lavoro e dell'orientamento alle professioni.

In tal senso il D.Lgs. 219/2016 attribuisce alle camere di commercio, tra le altre, anche questa funzione. A ciò si aggiunge il D.M. 22 maggio 2017 che nell'autorizzare le camere di commercio ad incrementare del 20% il diritto annuale 2017-2019, dispone che tali maggiori risorse siano destinate a finanziarie specifici progetti, tra i quali quello dell'Alternanza Scuola Lavoro e Orientamento alle professioni.

In particolare, le linee di intervento su cui ha investito nel 2018 parte delle proprie risorse economiche sono state:

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

Relativamente all'ultimo punto nel corso del 2018 sono state realizzate numerose attività quali:

1) è stato attivato sul sito della Camera di commercio lo "*Sportello virtuale di orientamento*", un nuovo strumento interattivo on-line, che accompagna i giovani nel passaggio tra livelli e percorsi di studio, e da questi al mondo del lavoro. Lo SVO genera e rende fruibili servizi e prodotti personalizzati per consentire di costruire itinerari mirati di analisi utili alle scelte formative e professionali;

2) sottoscrizione di un importante Accordo con Anpal Servizi e USR di Ferrara, che fa seguito al Protocollo sottoscritto da Unioncamere a livello nazionale, al fine di operare congiuntamente per promuovere la cul-

tura dell'apprendimento duale scuola-lavoro e favorire i percorsi di alternanza scuola-lavoro mediante il miglioramento costante dei processi di co-progettazione sostenendo la loro operatività, per garantire agli studenti esperienze di alto livello qualitativo e formativo;

3) organizzazione della "JOB LEARN WEEK" – DAL 15 AL 19 OTTOBRE 2018 - una settimana, dal 15 al 20 ottobre, dedicata ai matching fra imprenditori, insegnanti ed allievi nell'ambito dei percorsi di Alternanza Scuola Lavoro già programmati dalle scuole;

4) organizzazione del percorso "IMPRESA IN AZIONE" – per ragazzi e docenti;

5) organizzazione di corsi per tutor aziendali e scolastici con l'ausilio di IFOA;

6) organizzazione di un incontro sul tema ""IL RAPPORTO SCUOLA-IMPRESA: ALLEANZA PER IL FUTURO" - 28 novembre 2018;

7) organizzazione di un "PERCORSO TUTOR PER LA PREVENZIONE DELLE DIPENDENZE" – 20 DICEMBRE 2018.

Sono state, inoltre, confermate e finanziate Convenzioni con Università e Istituti di istruzione secondaria della provincia di Ferrara per l'avvio di tirocini, anche presso questa Camera di commercio.

Sono stati riproposti, a sostegno dell'imprenditoria femminile una serie di seminari tecnici e organizzato un convegno Tavola rotonda "L'economia femminile e le nuove frontiere dello sviluppo" svoltosi il 15 novembre 2018.

Da ultimo, ma non per importanza, si rammenta che una la Misura 2 – Ambito 1 del bando multidisciplinare finanzia e sostiene l'occupazione, oltre che il temporary manager, ed ha ottenuto incoraggianti risultati, facendo registrare nel periodo di apertura(25 settembre 2018 - 18 gennaio 2019) ben 97 assunzioni a tempo indeterminato (55 uomini e 42 donne), di cui 13 unità di età compresa tra i 18 e i 29 anni.

#### ***2.1.4 Ferrara e i mercati esteri***

Gli indicatori del **commercio internazionale**, elaborati sulla base delle informazioni diffuse da Istat, per l'intero anno 2018 hanno fatto registrare ancora una tendenza positiva per le vendite all'estero delle imprese ferraresi.

Complessivamente nell'anno 2018 sono state esportate merci per quasi 2,6 miliardi di euro, valore che corrisponde ad una variazione tendenziale positiva del 5,5%. Si tratta del valore massimo del export nella serie storica in termini di euro correnti. Gli unici mesi che hanno registrato una diminuzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente sono stati agosto, novembre e dicembre. Nel quarto trimestre dell'anno si rileva infatti una frenata nella crescita tendenziale delle esportazioni ferraresi, aumentate negli ultimi tre mesi dell'anno di appena un +0,6%.

Nel 2018 l'export è cresciuto ad un tasso annuale quasi dimezzato rispetto a quello registrato nel 2017 (10,2%) e a quanto verificato nella prima parte dell'anno.

La velocità di crescita delle vendite all'estero delle imprese ferraresi (+5,5%) è stata di poco inferiore alla variazione dell'Emilia-Romagna (+5,7%), mentre fino a settembre i trend trimestrali avevano evidenziato un andamento migliore per la provincia. L'export nazionale ha mostrato invece una tendenza positiva meno accentuata (+3,1%). Le esportazioni crescono in tutte le province dell'Emilia-Romagna. La variazione annuale del +5,5% colloca la provincia nel gruppo che ha registrato una buona performance (da 4,5% a 9,5%), ma non nel gruppo delle migliori.

Il dato medio nazionale (+3,1%) riflette l'incremento di gran parte delle regioni, ma anche delle contrazioni di Liguria, Lazio, Puglia e Marche. Nonostante il rallentamento degli ultimi mesi, il contributo provinciale ferrarese alla variazione delle esportazioni nazionali rimane nella fascia medio-alta. Anche l'analisi per *destinazione* delle esportazioni ferraresi evidenzia aumenti diffusi, che però hanno ulteriormente rallentato la velocità rispetto al trimestre precedente, soprattutto nelle principali destinazioni, Stati Uniti e Germania (cresciute nel 2018 di poco meno di 1%).

L'incremento del valore esportato in Europa, che rappresenta circa i due terzi del totale, è aumentato un po' meno del totale (+4,4%), mentre crescono a due cifre le esportazioni negli Stati Uniti (+23%), sempre prima destinazione delle merci ferraresi all'estero, ma che hanno comunque subito una frenata rispetto all'andamento dei primi 9 mesi, quando si registrava un aumento del 42%. Prosegue sempre a due cifre anche la crescita dell'export verso la Francia (+13%), terzo nostro partner straniero.

### Import Export per aree geografiche e principali partner commerciali anno 2018

TERRITORIO	2018 provvisorio valori in milioni di €		Va. % anno 2018/2017		% sul totale 2018		% sul totale 2017	
	import	export	import	export	import	export	export	
<b>MONDO</b>	984,0	2.571,4	3,4%	5,5%	100,0%	100,0%		100,0%
<b>EUROPA</b>	838,2	1.675,5	2,2%	4,4%	85,2%	65,2%		65,8%
<b>Unione europea 28</b>	820,9	1.512,9	1,7%	6,1%	83,4%	58,8%		58,5%
<b>Area euro19</b>	662,9	1.210,8	-1,2%	5,8%	67,4%	47,1%		47,0%
<b>Extra Ue 28</b>	163,1	1.058,6	12,8%	4,7%	16,6%	41,2%		41,5%
<b>Germania</b>	201,9	400,0	-5,3%	0,9%	20,5%	15,6%		16,3%
<b>Stati Uniti</b>	16,3	453,8	17,7%	22,9%	1,7%	17,6%		15,2%
<b>Cina</b>	60,9	63,4	9,1%	-36,6%	6,2%	2,5%		4,1%

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

### Azioni scelte dalla Camera di Commercio per intervenire a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese

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

Tra i percorsi ritenuti indispensabili per supportare il sistema imprenditoriale nell'uscire dalle criticità imposte dallo scenario economico, la competitività sui mercati internazionali e l'attrattività dei territori rappresentano sicuramente due delle priorità.

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

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

#### a) Internazionalizzazione:

La Camera di Commercio di Ferrara ha continuato anche nel 2018 a muoversi su queste priorità "facendo rete" innanzitutto nell'ambito del sistema camerale, ma anche con i soggetti economici istituzionali che hanno condiviso le priorità e l'esigenza di concentrare le sempre più scarse risorse promozionali su obiettivi congiunti, cercando, sempre, di non occupare quegli spazi di mercato propri dell'imprenditoria.

Nello specifico per le attività di internazionalizzazione si è proseguito nella collaborazione, da un lato, sull'Accordo di Programma con Regione Emilia-Romagna e il sistema camerale e, dall'altro, con l'Ufficio delle Dogane di Ferrara.

Si elencano, di seguito, le principali linee di intervento realizzate nel 2018:

- 1) bando per la concessione di contributi a progetti di "Promozione export e internazionalizzazione intelligente", cofinanziato dalla Regione Emilia Romagna e gestito a livello regionale da Unioncamere Emilia Romagna e finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale;
- 2) realizzazione Osservatorio internazionalizzazione, in collaborazione con il sistema camerale regionale;
- 3) Servizi di ricerca partner all'estero e di consulenza diretta e di orientamento alle imprese;
- 4) F.I.M. - organizzazione di seminari formativi e informativi per le imprese che operano con l'estero;
- 5) Servizi di assistenza e orientamento e consulenza diretta alle imprese;
- 6) Desk esteri;
- 7) attivato un nuovo servizio gratuito denominato "Export Check Up" per consentire alle imprese di valutare le potenzialità della loro azienda e capire SE e COME intraprendere un percorso di crescita sui mercati esteri;
- 8) attivato il nuovo servizio per il rilascio dei certificati d'origine via WEB con applicativo "WEB CO" e realizzata una attività per incentivare le imprese all'utilizzo.

#### b) Marketing turistico

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

Nell'ambito di tale funzione, il Ministero dello Sviluppo Economico che con il D.M. 22 maggio 2017 ha auto-

rizzato le camere di commercio ad incrementare del 20% il diritto annuale 2017-2019, disponendo che tali maggiori risorse fossero destinate a finanziare progetti su tale funzione, purché condivisi con la Regione. Le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, coordinate da Unioncamere regionale, hanno realizzato un progetto sul turismo mirante a sostenere le importanti attività, ad alto valore aggiunto per il tessuto economico regionale, realizzate da APT, e per le camere di commercio di Ferrara, Ravenna e Romagna, realizzate dalla Destinazione Turistica Romagna.

In linea con le attività svolte negli scorsi anni, la Camera di Commercio ha continuato, di concerto con le associazioni di categoria, a definire programmi di attrazione di investimenti esteri, di flussi turistici e di capitale umano. E' continuata la collaborazione con l'agenzia di sviluppo SIPRO – partecipata anche da questa Camera di Commercio - volta, tra l'altro, ad arricchire la rosa di servizi di assistenza gratuita attualmente offerta alle imprese, anche in sinergia con le associazioni di categoria (attività informativa, ricerca e selezione di locations adeguate, ricerca di incentivi finanziari, consulenza legale e commercialistica nelle attività burocratiche, sviluppo delle relazioni con il network locale).

Ulteriore strumento di marketing territoriale su cui si è fatto leva, con successo, è stata l'attrazione di visitatori esteri attraverso iniziative mirate di promozione turistica.

Quanto al turismo, la Camera di Commercio da anni collabora con gli enti locali, in particolar modo con il Comune di Ferrara e il Comune di Comacchio.

Forte dell'esperienza maturata e dell'intervento, anche finanziario, di alcuni Comuni nel corso del 2018 sono state finanziate le seguenti iniziative:

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

## 2.1.5 Indicatori di outcome

Le politiche e le strategie della Camera di Commercio di Ferrara, in termini di contributo all'andamento dell'economia provinciale, fornito attraverso lo svolgimento delle proprie attività e degli interventi, possono essere esplicitate anche per mezzo degli indicatori triennali individuati nel Piano della Performance triennio 2017-2019, che di seguito vengono richiamati.

I seguenti indicatori misurano aspetti concernenti l'economia provinciale confrontata con quella regionale, del Nord-est e l'intero territorio nazionale. La misurazione riguarda il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento degli interlocutori camerali (imprese), in termini di andamento (indiretto ed approssimativo) del fenomeno osservato (indicatori proxy).

### a) ESPORTAZIONI

Esportazioni (valori in migliaia di €)								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var. %
Ferrara	2.391.773	2.263.118	2.467.595	2.547.045	<b>2.213.610</b>	<b>2.420.716</b>	<b>2.571.425</b>	<b>6,2%</b>
Emilia-Romagna	49.479.548	50.797.087	52.966.217	55.321.850	<b>56.138.252</b>	<b>59.881.035</b>	<b>63.426.815</b>	<b>5,9%</b>

	Ferrara	Emilia Romagna
Variazione 2014/2013	+8,9%	+5,2%
Variazione 2015/2014	+3,2%	+4,4%
Variazione 2016/2015	-1,3%	+3,3%
Variazione 2017/2016	+9,4%	+6,7%
<b>Variazione 2018/2017</b>	<b>+6,2%</b>	<b>+5,9%</b>

## B) PRESENZE TURISTICHE

	ITALIANI		STRANIERI		IN COMPLESSO		Di cui: ESERCIZI ALBERGHIERI	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
	PROVINCIA DI FERRARA							
2012	346.390	2.009.978	146.994	1.039.283	493.384	3.049.261	223.233	573.224
2013	332.405	1.773.230	159.182	1.053.072	491.587	2.826.302	224.960	562.443
2014	357.948	1.845.804	164.764	1.029.331	522.712	2.875.135	231.967	560.319
2015	370.644	2.011.108	170.492	1.132.341	541.136	3.143.449	244.964	592.857
2016	388.311	1.577.672	181.850	1.035.436	570.161	2.613.108	273.967	631.749
2017	412.620	1.877.905	200.542	1.142.146	613.162	3.020.051	293.791	688.389
<b>2018</b>	<b>410.128</b>	<b>1.796.784</b>	<b>199.329</b>	<b>1.118.380</b>	<b>609.457</b>	<b>2.915.164</b>	<b>292.496</b>	<b>678.932</b>
Var.% 2013/2012	-4,0%	-11,8%	8,3%	1,3%	-0,4%	-7,3%	0,8%	-1,9%
Var.% 2014/2013	7,7%	4,1%	3,5%	-2,3%	6,3%	1,7%	3,1%	-0,4%
Var.% 2015/2014	3,5%	9,0%	3,5%	10,0%	3,5%	9,3%	5,6%	5,8%
Var.% 2016/2015	6,3%	-18,3%	7,5%	-7,7%	6,7%	-14,4%	11,8%	6,5%
Var.% 2017/2016	6,2%	19,0%	10,2%	10,3%	7,5%	15,6%	7,2%	9,0%
<b>Var.% 2018/2017</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-4,3%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-3,5%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-1,4%</b>
LIDI DI COMACCHIO								
2012	181.919	1.663.635	89.671	899.573	271.590	2563.208	55.578	232.899
2013	168.020	1.445.246	96.133	908.617	264.153	2.353.863	53.947	239.520
2014	180.734	1.498.973	97.019	864.704	277.753	2.363.677	54.398	219.997
2015	190.996	1.662.816	99.221	961.347	290.217	2.624.163	60.960	243.070
2016	189.549	1.193.820	97.692	864.951	287.241	2.058.771	64.349	255.018
2017	204.436	1.461.671	109.023	971.562	313.459	2.433.233	70.326	279.216
<b>2018</b>	<b>201.905</b>	<b>1.391.822</b>	<b>108.725</b>	<b>941.486</b>	<b>310.630</b>	<b>2.333.308</b>	<b>71.313</b>	<b>276.876</b>
Var.% 2013/2012	-7,6%	-13,1%	7,2%	1,0%	-2,7%	-8,2%	-2,9%	2,8%
Var.% 2014/2013	7,6%	3,7%	0,9%	-4,8%	5,1%	0,4%	0,8%	-8,2%
Var.% 2015/2014	5,7%	10,9%	2,3%	11,2%	4,5%	11,0%	12,1%	10,5%
Var.% 2016/2015	-1,5%	-24,8%	-1,2%	-9,6%	-0,6%	-19,1%	5,6%	4,9%
Var.% 2017/2016	7,9%	22,4%	11,6%	12,3%	9,1%	18,2%	9,3%	9,5%
<b>Var.% 2018/2017</b>	<b>-1,2%</b>	<b>-4,8%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-3,1%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-4,1%</b>	<b>1,4%</b>	<b>-0,8%</b>
FERRARA - COMUNE CAPOLUOGO								
2012	126.404	251.128	49.145	105.009	175.549	356.137	137.516	260.456
2013	127.982	243.222	55.813	119.461	183.795	362.683	143.917	259.005
2014	136.696	256.824	60.054	135.424	196.750	392.248	149.016	272.834
2015	137.968	254.130	61.781	143.785	199.749	397.915	152.612	284.150
2016	155.463	283.038	75.405	142.206	230.868	425.244	178.036	306.913
<b>2017</b>	<b>163.281</b>	<b>311.668</b>	<b>82.611</b>	<b>144.054</b>	<b>245.892</b>	<b>455.722</b>	<b>190.704</b>	<b>334.344</b>
<b>2018</b>	<b>166.556</b>	<b>303.521</b>	<b>81.611</b>	<b>146.851</b>	<b>248.167</b>	<b>450.372</b>	<b>190.831</b>	<b>328.275</b>
Var.% 2013/2012	1,2%	-3,1%	13,6%	13,8%	4,7%	1,8%	4,7%	-0,6%
Var.% 2014/2013	6,8%	5,6%	7,6%	13,4%	7,0%	8,2%	3,5%	5,3%
Var.% 2015/2014	0,9%	-1,0%	2,9%	6,2%	1,5%	1,4%	2,4%	4,1%
Var.% 2016/2015	13,7%	14,0%	23,8%	-3,6%	16,8%	10,3%	16,7%	8,0%
<b>Var.% 2017/2016</b>	<b>4,8%</b>	<b>10,1%</b>	<b>9,5%</b>	<b>1,2%</b>	<b>6,4%</b>	<b>7,1%</b>	<b>7,1%</b>	<b>8,9%</b>
<b>Var.% 2018/2017</b>	<b>2,0%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>1,9%</b>	<b>0,9%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>0,1%</b>	<b>-1,8%</b>

## C) OCCUPATI

Tasso di occupazione (età 15-64) in %								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2018/2017
Ferrara	65,7	61,5	63,3	65,3	66,6%	67,6%	66,8%	-1,2%
Emilia-Romagna	67,5	66,2	66,3	66,7	68,4%	68,6%	69,6%	1,5%

Fonte: banca dati Istat, Rilevazione Forze di lavoro

Tasso di disoccupazione in %								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2018/2017
Ferrara	10,6	14,4	13,3	12,3	10,6	9,5	9,1	-4,2%
Emilia-Romagna	7	8,4	8,3	7,7	6,9	6,5	5,9	-9,2%

Fonte: banca dati Istat, Rilevazione Forze di lavoro

## D) VALORE AGGIUNTO

Variazioni del valore aggiunto a prezzi base (valori concatenati, anno di riferimento 2010)						
	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017 (*)
Ferrara	-0,3%	-0,4%	1,1%	1,1%	0,3%	0,9%
Emilia-Romagna	-0,4%	1,0%	0,6%	1,4%	1,8%	1,4%

(\*) previsione

Fonte: Stime Prometeia, Scenari gennaio 2019

Da quanto sopra rappresentato si evince che l'anno 2018 si è concluso con indicatori congiunturali positivi ma in rallentamento sono presenti segnali positivi nell'industria manifatturiera, con un significativo trend in aumento nelle esportazioni ed un valore aggiunto in leggera crescita.

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

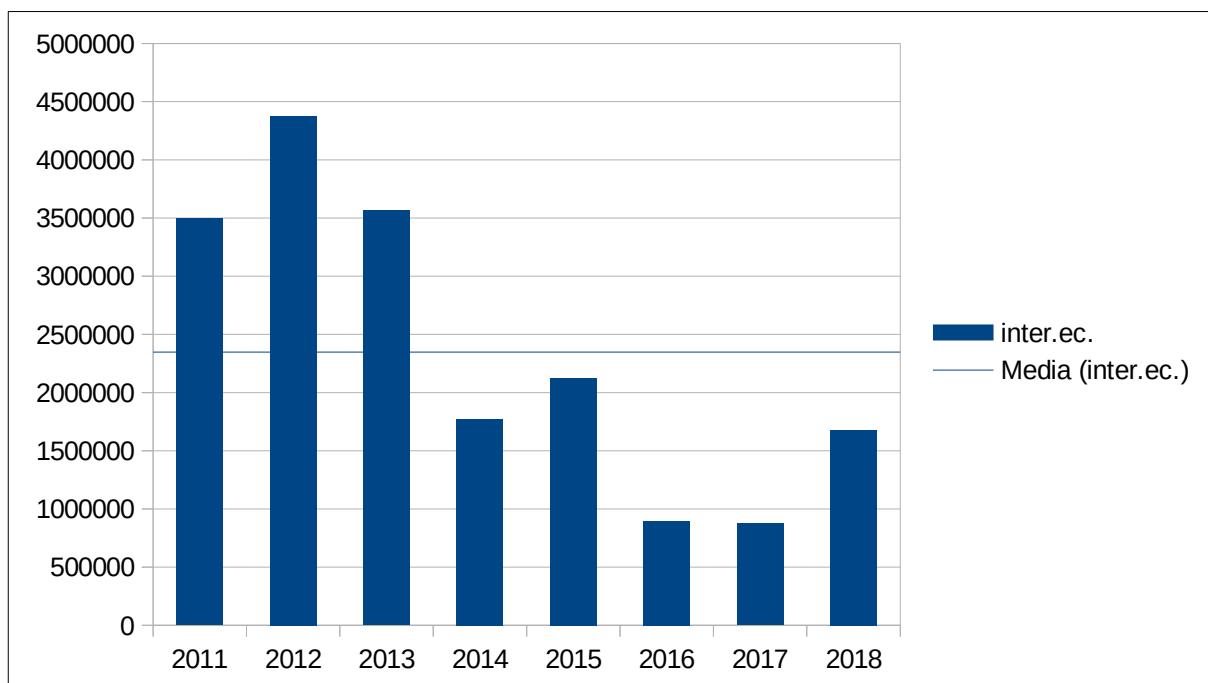
La scelta degli ambiti di intervento effettuata dalla Camera di commercio è risultata positiva per i risultati che si stanno consolidando come evidenziano i relativi indicatori.

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

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

Per suggerire anche una ulteriore lettura dei dati economico-statistici sopra esposti, si riportano di seguito i dati aggregati di risorse economiche che questa Camera di commercio ha destinato per la realizzazione di politiche economiche relativi al periodo 2010-2018:

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
4.374.500	3.565.663	1.771.546	2.124.851	897.328	874.963	1.679.501
<b>Totale complessivo euro 15.288.352</b>						



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

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

A completamento dell'analisi, si riporta il prospetto con l'andamento dello stock delle imprese attive e di quelle registrate nel Registro delle Imprese, per il periodo 2011/2018, suddivisi per sedi e unità locali, che evidenzia una diminuzione costante in entrambi i casi:

#### Imprese attive sulle imprese registrate

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sedi+Unità locali registrate	44.523	44.544	44.078	43.816	43.788	43.323	43.016	42.609
Sedi+Unità locali attive	40.966	40.898	40.275	39.827	39.723	39.456	39.175	38.915
<b>Incidenza attive sulle registrate</b>	<b>92,0%</b>	<b>91,8%</b>	<b>91,4%</b>	<b>90,9%</b>	<b>90,7%</b>	<b>91,1%</b>	<b>91,1%</b>	<b>91,3%</b>

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

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

- 1) possibilità introdotta da "ComUnica" di iscrivere le imprese individuali in posizione "inattiva";
- 2) crescente numero di procedure concorsuali dichiarate, a seguito delle quali le posizioni diventano "inattive".

Si riporta, di seguito, la % di **ridistribuzione alle imprese ferrarese del diritto annuale nel periodo 2012-2018, in termini di interventi economici finanziati nello stesso periodo:**

<b>AMMONTARE PERIODO 2011-2018</b>	
<b>Innovazione e competitività territoriale</b>	<b>8.308.694</b>
<b>Internazionalizzazione e marketing territoriale</b>	<b>4.527.965</b>
<b>Trasparenza e tutela del mercato</b>	<b>524.293</b>
<b>Valorizzazione capitale umano e sociale per l'impresa</b>	<b>1.196.654</b>
<b>Infrastrutture e sviluppo del territorio</b>	<b>53.010</b>
<b>Analisi e conoscenza del sistema economico locale</b>	<b>336.452</b>
<b>Pubblica amministrazione per le imprese</b>	<b>48.870</b>
<b>Comunicazione</b>	<b>292.414</b>
<b>TOTALE INTERVENTI ECONOMICI 2011-2017</b>	<b>15.288.352</b>
<b>PROVENTI DIRITTO ANNUALE</b>	<b>31.501.927</b>
<b>RAPPORTO PERCENTUALE DI RIDISTRIBUZIONE</b>	<b>48,53</b>

## 2.2 L'amministrazione

L'amministrazione può essere analizzata considerando 4 dimensioni:

- le risorse umane;
- la struttura organizzativa della Camera di Commercio;
- le risorse finanziarie/economiche
- le infrastrutture e le risorse tecnologiche;

### 2.2.1 Le risorse umane

**Consistenza del personale a tempo indeterminato**

Categorie	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Segretario G.	1	1	1	1	1	1	1
dirigenti	1	1	0	0	0	0	0
D3 g.	3	3	2	2	2	2	2
D	8	8	8	8	8	8	8
C	47	47	48	48	48	41	40
B	4	4	4	4	4	4	4
<b>TOTALE</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>56</b>	<b>55</b>

---

**Suddivisione personale per genere**

Ripartizione	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
maschi	16	16	15	15	16	16	16
femmine	48	48	48	48	47	40	39
<b>TOTALE</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>56</b>	<b>55</b>

---

**Suddivisione personale per titolo di studio**

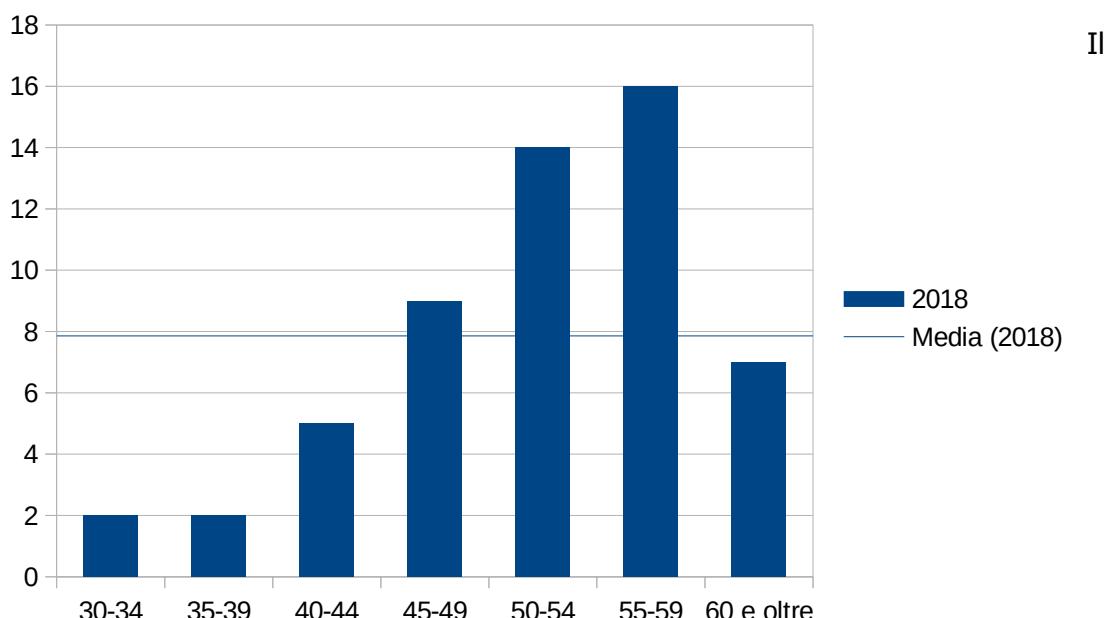
Titolo di studio	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
scuola media dell'obbligo	3	3	2	2	2	2	2
scuola media superiore	32	32	35	35	34	29	29
laurea	29	29	26	26	27	25	24
master	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>56</b>	<b>55</b>

### Suddivisione personale per anzianità di servizio

Anzianità di servizio	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
0-5	7	7	6	5	6	3	3
da 6 a 10	5	5	6	5	5	4	3
da 11 a 15	5	5	3	10	5	5	6
da 16 a 20	13	13	15	14	14	2	3
da 21 a 25	18	18	4	3	7	14	13
da 26 a 30	11	11	23	14	14	13	13
da 31 a 35	2	2	3	9	8	13	11
da 36 a 40	3	3	3	2	2	1	3
oltre 41	0	0	0	1	2	0	0
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>55</b>	<b>55</b>

### Suddivisione per classi di età

Per classi d'età	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
30-34	1	1	4	4	4	2	2
35-39	6	6	4	4	2	1	2
40-44	12	12	7	6	7	6	5
45-49	17	17	18	16	13	10	9
50-54	16	16	17	10	13	15	14
55-59	11	11	10	17	16	15	16
60 e oltre	\	1	3	5	8	6	7
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>55</b>	<b>55</b>



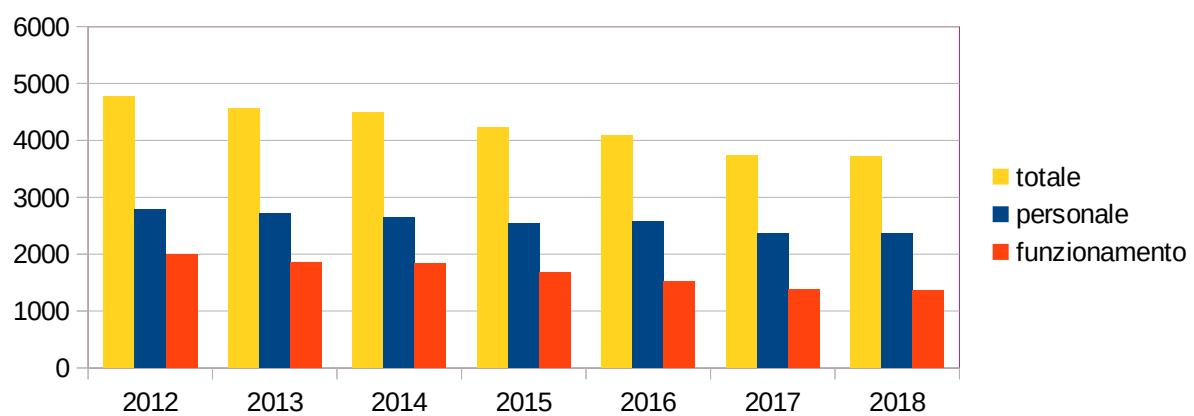
personale camerale, chiamato a fornire servizi altamente qualificati alle imprese è soggetto ad una costante e programmata formazione.

Tra l'altro, nel corso del 2018 alla formazione ordinariamente programmata e fruible è stata affiancata una formazione straordinaria, finanziata e realizzata da Unioncamere finalizzata ad

accrescere le competenze e le professionalità dell'intero sistema camerale, alla luce delle nuove funzioni assegnate alle camere di commercio dal D.lgs. 219/2016.

Per poter porre in essere suddette attività, la Camera di Commercio, nel periodo 2012-2018, ha utilizzato le risorse della gestione corrente, come di seguito riportato:

Tipologia di costo	DATI DI CONSUNTIVO						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Personale	2.778.669	2.710.908	2.643.786	2.548.816	2.567.632	2.354.999,86	2.356.761,63
Funzionamento	1.995.555	1.853.073	1.838.978	1.673.671	1.526.635	1.372.089,47	1.360.081,35
<b>totali</b>	<b>4.774.224</b>	<b>4.563.981</b>	<b>4.482.764</b>	<b>4.222.487</b>	<b>4.094.267</b>	<b>3.727.089,33</b>	<b>3.716.842,98</b>



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

### **2.2.2 La struttura organizzativa**

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

Di seguito l'organigramma della Camera di Commercio di Ferrara, suddiviso in due aree dirigenziali:

## UFFICI DI STAFF

Principali attività e servizi resi nel 2018:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
<b>Programmazione e controllo strategico</b>	Programma pluriennale Relazione Previsionale e Programmatica 2018	2	ottobre 2018
	Aggiornamento al budget direzionale 2018 budget direzionale 2018	2	Luglio 2018 dicembre 2018
	Piano triennale della performance 2017-2019 – Annualità 2018 Relazione sulla performance 2017	2	gennaio 2018 maggio 2018
	Piano anticorruzione 2018-2020 Relazione sulla attività 2018	2	Gennaio 2019
	Aggiornamenti della sezione del sito "Amministrazione trasparente"	vari	da giugno 2018 e gennaio 2019
	Misurazione della performance e valutazione dirigenza anno 2017	vari	Aprile - maggio - giugno 2018
	Report realizzati nel 2018 per O.I.V.	6	da gennaio a dicembre 2018
	Segreteria O.I.V.	4	gennaio, giugno, ottobre 2018 e gennaio 2019

## 1 – AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO

Principali attività e servizi resi nel 2018 da questa Area dirigenziale:

Ufficio	Attività e Servizi principali		
<b>Affari Generali e Segreteria Organi</b>	Segreteria riunioni Giunta e Consiglio camerale, relativa verbalizzazione, pubblicazione e notifica	98	nei termini di legge on line
	Gestione informatica e amministrativa determinazione del Presidente, del Segretario generale e della dirigenza	461	
<b>Ufficio Relazioni con il pubblico</b>	rilascio informazioni e prima documentazione	9.263 utenti	in tempo reale
	protocollazione in entrata	25.064	in tempo reale
<b>Stampa e comunicazione</b>	redazione comunicati stampa e articoli redazionali, aggiornamento sito pubblico	348	nell'anno 2018

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	Organizzazione della manifestazione "Fedeltà al lavoro"	1	nell'anno 2018
<b>Cultura e Relazioni di impresa, Studi Statistica e prezzi</b>	elaborazione statistica dati provinciali e rilevazione prezzi edili e all'ingrosso	230	nell'anno 2018
	elaborazioni dati congiunturali nell'ambito del coordinamenti dell'Osservatorio provinciale dell'economia	8	Trimestrali x 2 tipologie
<b>Marketing del territorio, innovazione e qualità</b>	gestione bandi per contributi alle imprese n. 270 ammissioni n. 161 liquidazioni	431	1) ammissione: gg 25 2) liquidazione: gg 30
<b>Marketing internazionale</b>	F.I.M. - seminari tematici	8	nel corso 2018
	rilascio documenti per estero	2.970	in tempo reale a richiesta utente
	Gestione domande bando fiere	18	1) ammissione: gg. 20
<b>Contabilità e bilancio</b>	redazione Preventivo economico aggiornamento Bilancio d'esercizio	3	Novembre 2018 luglio 2018 marzo-aprile 2018
	Pagamenti e Incassi	N. 1833 mand. e n. 1218 rev.	entro 24 gg il pagamento dei fornitori
	gestione liquidità - Flussi di cassa	n.12	mensili
	gestione diritto annuale	varie	in tempo reale a richiesta utente
<b>Provveditorato e servizi tecnici</b>	gestione gare per affidamento beni e servizi, anche inerenti i servizi informatici.	n. preventivi richiesti	nell'anno 2018
<b>Personale e organizzazione</b>	gestione giuridica, economica e previdenziale del personale assunto con ogni tipologia di contratto.	vari	cadenza giornaliera e mensile

## 2 - AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

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

Ufficio	Attività e Servizi principali		
	tipologia	n.	tempi
<b>Arbitrato e conciliazione</b>	mediazioni gestite mediazioni iscritte	618 507	1) avvio mediazione: gg 3 2) avvio del

			procedimento: gg 30 3) conclusione della mediazione gg 39
	arbitrati	11	tempo conclusione dell' arbitrati medi gg 270
	Gestione crisi da sovraindebitamento depositate nel 2018	25	Nei tempi previsti dalla norma e/o indicati ove presenti
	Gestione crisi da sovraindebitamento gestite	39	
<b>Registro delle imprese e attività regolate</b>	lavorazione pratiche di iscrizione, trasformazione, cessazione e altre tipologie di variazioni comunicate	24.230	Media 3,2 gg
	deposito bilanci	4.327	
	Certificati e visure	6.907	in tempo reale
	Vidimazione libri	1.926	Nei termini previsti e/o richiesti
	sanzioni amministrative	520	nei termini di legge
	Verbali per sanzioni amministrative	975	nei termini di legge
<b>Servizi innovativi</b>	rilascio dispositivi di firma (CNS)	2.336	nei termini richiesti
	rilascio tessere di riconoscimento mediatori e agenti	51	
	rilascio carte tachigrafiche	913	
<b>Vigilanza del mercato</b>	verifiche metriche	23	nei termini di legge
	ispezioni metriche	626	nei termini di legge
	strumenti verificati	1.665	nei termini di legge
	ispezione verifiche per controllo prodotti	303	nei termini di legge
<b>brevetti, marchi e protesti</b>	pubblicazione protesti	1.676	8gg
	rilascio visure	243	in tempo reale
	istanze cancellazione protesti	74	7gg
	pratiche marchi e brevetti	324	nei termini richiesti
	richieste di accesso al servizio "L'Esperto risponde"	4	nei termini richiesti

## 2.2.3 Le risorse economiche

RISORSE ECONOMICHE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA CONSUNTIVI 2012-2018							
Voci di bilancio	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
<b>Gestione corrente:</b>							
Proventi correnti	8.944.506,75	9.001.608,40	8.565.293,17	6.165.894,48	5.599.622,58	5.121.843,19	6.004.033,99
Oneri correnti	10.189.151,33	9.615.588,25	7.743.032,56	7.435.236,50	6.028.963,64	5.860.894,70	6.207.525,60
<b>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</b>	<b>-1.244.644,58</b>	<b>-613.979,85</b>	<b>822.260,61</b>	<b>-1.269.342,02</b>	<b>-429.341,06</b>	<b>-739.051,51</b>	<b>-203.491,61</b>
<b>Gestione finanziaria:</b>							
Proventi finanziari	103.907,78	71.530,31	46.878,59	34.712,75	38.704,61	45.745,50	52.925,31
Oneri finanziari	60.087,30	49.115,69	37.305,79	24.593,54	10.910,05	0,00	0,00
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>43.820,48</b>	<b>22.414,62</b>	<b>9.572,80</b>	<b>10.119,21</b>	<b>27.794,56</b>	<b>45.745,50</b>	<b>52.925,31</b>
<b>Gestione straordinaria:</b>							
Proventi straordinaria	859.897,20	1.005.107,00	716.272,23	290.865,86	1.154.219,28	303.563,03	222.883,83
Oneri straordinari	198.095,89	81.750,31	83.256,54	66.457,83	69.128,41	93.416,80	45.782,55
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>661.801,31</b>	<b>923.356,69</b>	<b>633.015,69</b>	<b>224.408,03</b>	<b>1.085.090,87</b>	<b>210.146,23</b>	<b>177.101,28</b>
<b>Rettifiche dell'attivo:</b>							
Rivalutazione attivo patrimoniale	0	0	0	16,15	0	0	0,00
Svalutazione attivo patrimoniale	0	1.103,34	8.683,63	49.801,75	22.394,12	0	10.000,00
<b>RISULTATO RETTIFICHE DELL'ATTIVO</b>	<b>0</b>	<b>-1.103,34</b>	<b>-8.683,63</b>	<b>-49.785,60</b>	<b>-22.394,12</b>	<b>0</b>	<b>-10.000,00</b>
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>-539.022,79</b>	<b>330.688,12</b>	<b>1.456.165,47</b>	<b>-1.084.600,38</b>	<b>661.150,25</b>	<b>-483.159,78</b>	<b>16.534,98</b>

PIANO INVESTIMENTI 2012-2018 DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA							
Voci di bilancio	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Immobilizzazioni immateriali	0	333,94	178,72	500,20	0	0	0,00
Immobilizzazioni materiali	202.684,62	34.731,94	61.990,11	129.685,56	10.550,35	60.809,15	60.287,70
Immobilizzazioni finanziarie	0	3.316,67	0	0	0	0	0,00
<b>TOTALI</b>	<b>202.684,62</b>	<b>38.382,55</b>	<b>62.168,83</b>	<b>130.185,76</b>	<b>10.550,35</b>	<b>60.809,15</b>	<b>60.287,70</b>

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

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

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

In questo contesto, si riporta il prospetto riepilogativo degli oneri sostenuti e dei risultati conseguiti nel 2018 per ciascuna delle otto priorità strategiche :

Priorità	Anno 2018			% a costi effettivi
	Previsione aggiornata - budget -	Utilizzo budget	Costo	
330001 - Innovazione per la competitività	863.990,23	845.974,32	845.974,32	
330006 - Internazionalizzazione	39.092,65	39.066,05	39.066,05	
330009 - Promozione turismo e cultura	162.040,00	161.070,75	161.070,75	
330024 - Trasparenza e tutela del mercato	106.450,00	102.208,32	102.208,32	
330018 - Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	50.000,00	37.977,26	37.977,26	
330012 - Infrastrutture e sviluppo del territorio	5.658,00	5.658,00	5.658,00	
330028 - Analisi e conoscenza del sistema economico locale	16.310,59	16.310,59	16.310,59	
330021 - Pubblica Amministrazione per le imprese	0,00	0	0	
330000 - Comunicazione	14.000,00	13.734,83	13.734,83	
<i>330017 - P.I.D. PUNTO IMPRESA DIGITALE saldo 2017</i>	243.447,32	170.561,13	170.561,13	
<i>330022 - P.I.D. PUNTO IMPRESA DIGITALE</i>	268.000,00	160.519,76	160.519,76	
<i>330015 - ORIENTAMENTO E LAVORO saldo 2017</i>	46.639,79	26.500,00	26.500,00	
<i>330019 - ORIENTAMENTO E LAVORO</i>	60.000,00	46.994,90	46.994,90	
<i>330003 - INTERNAZIONALIZZAZIONE saldo 2017</i>	222,00	0,49	0,49	
<i>330007 - INTERNAZIONALIZZAZIONE</i>	16.773,00	16.773,00	16.773,00	
<i>330010 - TURISMO</i>	69.000,00	36.152,00	36.152,00	
<b>TOTALI</b>	<b>1.961.623,58</b>	<b>1.679.501,40</b>	<b>1.679.501,40</b>	<b>85,61%</b>

La differenza di euro 282.122,18 tra l'importo previsto di euro 1.961.623,58 e l'importo totale dei costi di euro 1.679.501,40 è stata determinata:

a) dall'applicazione del principio della "competenza" dei costi da imputare al bilancio per le seguenti iniziative, il cui budget è stato utilizzato nel 2018 ma il costo è relativo al 2019 in quanto le ammissioni a contribuzione avverranno in tale esercizio:

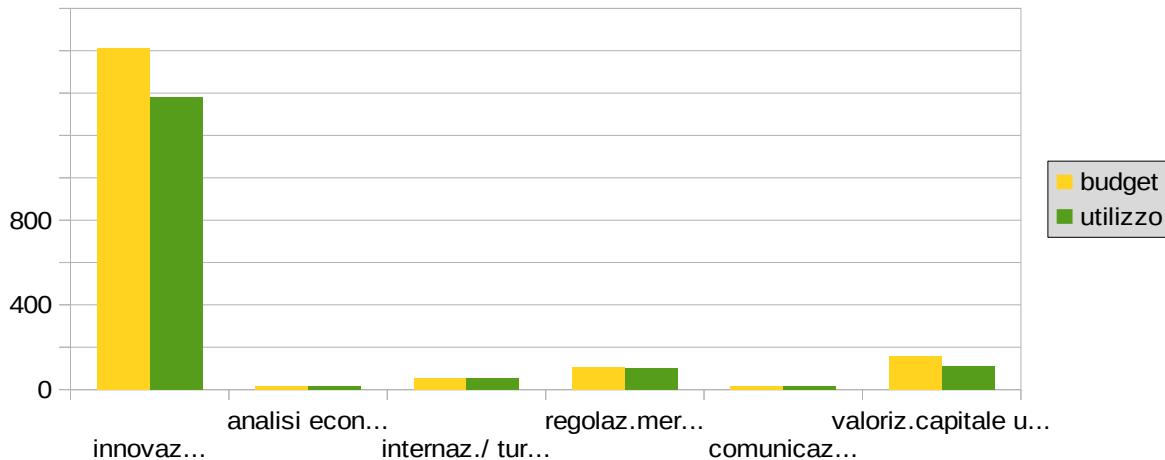
- ➡ per euro 4.660,00 quota parte del progetto "Eccellenze in digitale", finanziato dall'unione Italiana in quanto terminerà il 31 marzo 2019;
- ➡ per euro 87.043,78 per la realizzazione delle attività inerenti il progetto P.I.D.;
- ➡ per euro 22.900,00 per la realizzazione delle attività inerenti il progetto Orientamento al lavoro;
- ➡ per euro 32.848,00 per la realizzazione delle attività inerenti il progetto turismo.

a) da economie accertate nella realizzazione delle iniziative programmate per complessivi € 134.670,40

Se si tiene conto dei valori suindicati, il budget 2018 risulta, invece, utilizzato al **93,13%** (1.826.953,18/1.961.623,58).

## LINEE STRATEGICHE 2018

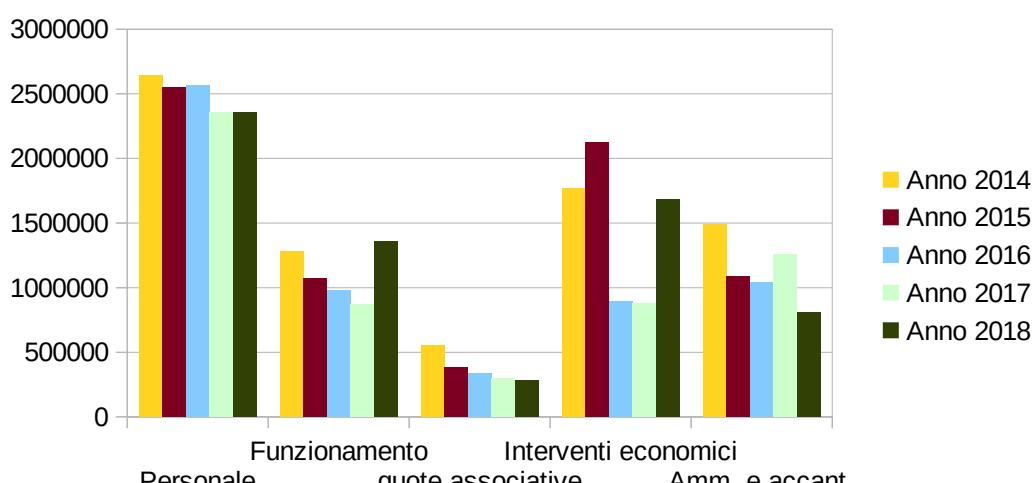
Innovazione per la competitività e infrastrutture	Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Internaz. E marketing turistico	Trasparenza e regolazione del mercato / P.A. per le imprese	comunicazione	Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa
---	---	---------------------------------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



Di seguito si propone l'analisi di dettaglio della composizione dei proventi e degli oneri relativamente al triennio 2012-2018 per la Camera di Commercio di Ferrara.

PROVENTI	Ricavi 2014	Ricavi 2015	Ricavi 2016	Ricavi 2017	Ricavi 2018
Diritto Annuale	6.278.336,71	4.109.629,64	3.765.107,42	3.409.607,83	3.897.528,25
Diritti di segreteria	1.270.531,53	1.321.245,33	1.333.617,69	1.306.891,77	1.350.536,74
Contributi, trasferimenti e altre entrate	744.472,75	492.133,13	267.624,90	190.044,90	557.513,21
Gestione di beni e servizi	266.143	254.232,83	231.704,28	217.531,12	207.350,67
Variazione rimanenze	5.809,18	-11.346,45	1.568,29	-2.232,43	-8.894,88
	<b>8.565.293,17</b>	<b>6.165.894,48</b>	<b>5.599.622,58</b>	<b>5.121.843,19</b>	<b>6.004.003,99</b>

ONERI	Costi 2014	Costi 2015	Costi 2016	Costi 2017	Costi 2018
Personale	2.643.785,63	2.548.816,58	2.567.631,63	2.354.999,86	2.356.761,63
Funzionamento	1.077.064,11	1.073.763,39	977.697,64	874.713,25	1.360.081,35
Versamento riduzioni di Spesa	205.819,07	213.844,95	213.844,75	200.635,45	200.333,17
quote associative	556.095,14	386.062,67	335.092,21	296.740,77	283.519,65
Interventi economici	1.771.545,54	2.124.851,31	897.328,05	874.963,09	1.679.501,40
Ammortamenti e accantonamenti	1.488.723,10	1.087.897,60	1.037.369,36	1.258.842,28	811.181,22
	<b>8.299.127,70</b>	<b>7.435.236,50</b>	<b>6.028.963,64</b>	<b>5.860.894,70</b>	<b>6.691.378,42</b>



Dal confronto tra i vari anni è possibile notare:

- una progressiva riduzione dei costi del personale, determinato dal mancato turnover. Il costo nel 2018 si è allineato a quello del 2017;
- una costante e sensibile contrazione delle spese di funzionamento a seguito di una attenzione continua alla razionalizzazione dei costi di gestione;
- una ripresa nel 2018 della quota di costi destinata agli interventi economici, a seguito della mirata e vincente politica di relazioni che hanno portato gli Enti Locali del territorio a far convergere nelle iniziative a sostegno delle imprese messe in campo da questa Camera di commercio, le loro risorse per iniziative in materia di attività produttive dei loro territori.

**Lo stato patrimoniale** evidenzia un totale immobilizzazioni per il 2018 pari a € 5.406.998,13 a fronte di un importo di € 5.429.000,51 del 2018.

Per quanto riguarda l'attivo circolante si è passati da € 8.639.503,80 del 2017 a € 8.688.947,24 del 2018.

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

	<b>Anno 2014</b>	<b>Anno 2015</b>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>
Immobilizzazioni	45,5 %	44,3%	37,9%	38,5%	38,3%
Attivo circolante	55,5 %	55,7%	62,1%	61,3%	61,6%

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

	<b>Anno 2014</b>	<b>Anno 2015</b>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>
Debiti finanziamento	6,8 %	3,8%	0,7%	0,7%	0,7%
debiti di funzionamento	47,6 %	50,3%	43,1%	38,7%	40,4%

L' indice di autonomia finanziaria si consolida al 61% uguale al 2017.

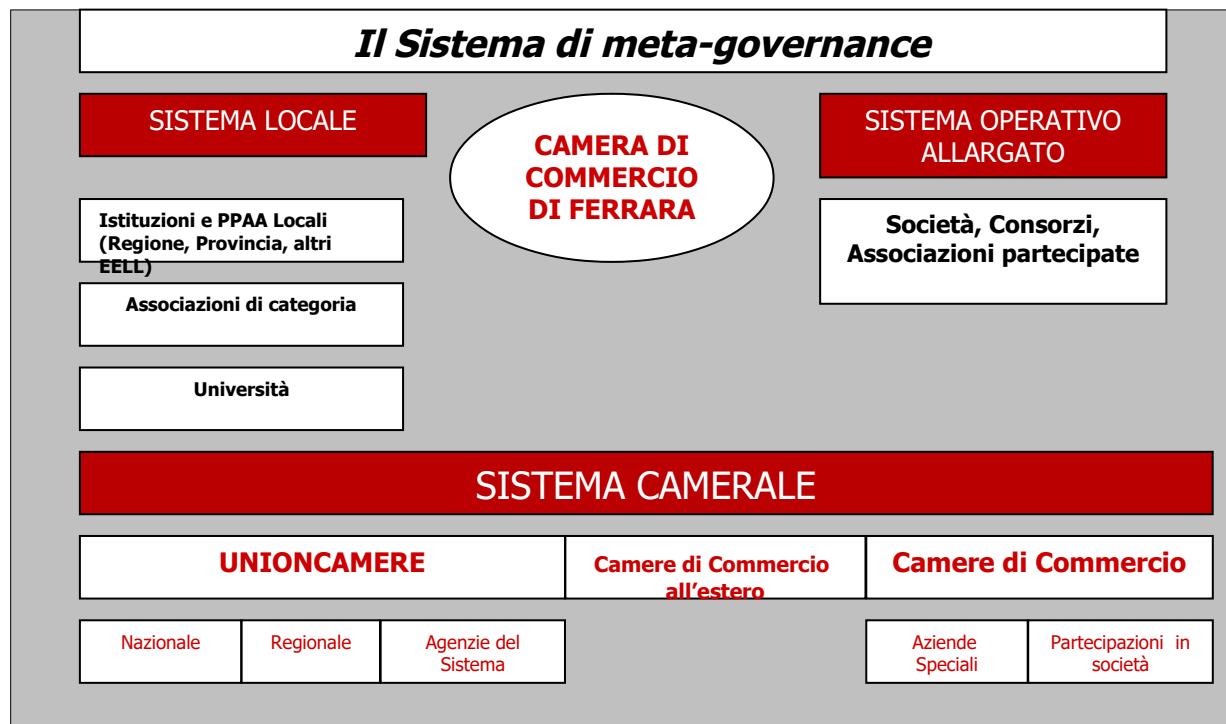
Il margine di struttura che evidenzia l'incidenza delle immobilizzazioni sul patrimonio netto è pari al 63%, invariato rispetto al 2017.

## **2.2.4 Le strutture territoriali (infrastrutture e risorse tecnologiche)**

La norma pone le Camere di Commercio come interfaccia fra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni trasformando il Registro delle imprese in un hub in cui passano flussi di informazioni in entrata e in uscita verso gli altri enti.

La Camera di Commercio di Ferrara collabora strettamente con le altre istituzioni locali per la maggiore integrazione delle strategie, degli interventi e delle risorse, umane ed economiche, nella consapevolezza che per gestire al meglio il proprio ruolo istituzionale occorre investire in relazioni, quali potenziali stimoli per il cambiamento.

Anche nel 2018, gli Organi e il management di questa Camera di commercio nello svolgere il lavoro nei vari ambiti di rispettiva competenza, hanno sempre tenuto conto dei vari punti di vista espressi dalle istituzioni pubbliche e private locali, chiamate a sedere nei vari tavoli tecnici di programmazione, al fine di poter far convergere le risorse del territorio verso gli stessi obiettivi. Il percorso così intrapreso ha portato a delineare i contorni in cui muovere la governance locale ed i contesti in cui definirla.



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

Nell'ottica di una strategia di rete, la Camera di Commercio di Ferrara svolge la propria attività in un clima di proficua collaborazione con la Regione Emilia-Romagna, in stretta sintonia con quanto definito dalle linee programmatiche e d'indirizzo dell'Amministrazione regionale. Da alcuni anni, ad esempio, partecipa alla "Rete degli sportelli Sprint per l'internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole". Il quadro si completa prendendo in considerazione la rete camerale: la presenza della Camera al di fuori della provincia di Ferrara non si esaurisce infatti con i desk all'estero. È importante, invece, collocare la sua azione all'interno di una vasta organizzazione a rete e riconoscere nell'Ente ferrarese un luogo d'accesso privilegiato a un sistema strutturato di Camere di Commercio e loro associazioni, soggetti impegnati nello sviluppo economico e sociale a livello regionale, nazionale e internazionale.

La Camera di Commercio è per sua stessa natura un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, nell'ambito del sistema camerale è un nodo in relazione con le altre Camere di Commercio, con l'Unione Regionale, con l'Unioncamere, con le Società di sistema (Infocamere, Isnart, Si.Camera etc.), condividendone missione, visione e strategie.

Nell'ambito del sistema territoriale è un nodo in relazione con tutti gli altri attori dello sviluppo: Regione, Università, Agenzie fiscali, Comuni, associazioni di categoria, associazioni sindacali, sistema locale della formazione.

La politica di relazioni intrapresa negli ultimi anni, ha portato la Camera di Commercio di Ferrara a rivestire un ruolo autorevole sul territorio, legittimandosi quale ente capace di programmare, realizzare e, soprattutto di interagire con i vari soggetti, pubblici e privati.

In virtù del riconoscimento legislativo di autonomia funzionale e del ruolo conquistato sul "campo" ha avviato numerosi progetti di accordo fra le Istituzioni locali volti al recupero della produttività nelle interazioni fra i vari soggetti, che sono sfociati in Protocolli e/o Accordi su modalità condivise di organizzazione e gestione di alcuni aspetti del sistema economico territoriale.

Di seguito, i principali accordi di collaborazione sottoscritti dalla Camera di Commercio di Ferrara:

1. Unione Italiana, finanziamento di progetti di promozione economica e di sistema;
2. Unione Regionale, gestione associata di progetti di sistema, in particolare nell'ambito dell'internazionalizzazione delle imprese, mediazione e arbitrato, nuove imprenditorialità (progetto Genesi), informazione e studi economici, Registro imprese, vigilanza del mercato, innovazione d'impresa;
3. Regione Emilia Romagna, convenzione in materia di imprese artigiane. Dall'1 gennaio 2017 la convenzione è stata sottoscritta da Unioncamere Emilia-Romagna per conto delle camere di commercio della Regione, a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 219/2016;
4. Ordine dei Dottori Commercialisti, accordo per il rilascio delle Business Key e Carta Nazionale dei Servizi;
5. Guardia di Finanza, Accordo per la lotta all'abusivismo commerciale ed alla anticontraffazione;
6. Associazioni di categoria, Protocollo di intesa in materia di mediazione;
7. Direzione Provinciale del lavoro di Ferrara, Convenzione in materia di cooperazione;
8. Università di Ferrara, Convenzione in materia di tirocini curriculari e formativi;
9. Ufficio delle Dogane, Protocollo di intesa a sostegno delle attività delle imprese che operano con l'estero;
10. Tribunale e Procura della Repubblica di Ferrara, Protocollo d'intesa per la realizzazione di procedure telematiche volte alla informatizzazione dei fascicoli giudiziari, propedeutici alla realizzazione del processo telematico.
11. Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere Nazionale, VIMER: Protocollo d'intesa per il rafforzamento della vigilanza sul mercato;
12. Prefettura di Ferrara, Protocollo d'intesa per contrastare l'illegalità.
13. Unioncamere-Ministero dello Sviluppo Economico e il Dipartimento per le Pari Opportunità a sostegno dell'Imprenditoria femminile.

La Camera di Commercio ha, inoltre, istituito, nel marzo del 2007, l'Osservatorio dell'economia, che si avvale del prezioso apporto dei componenti di Enti locali, Università di Ferrara, Banca d'Italia, le Casse di Risparmio di Ferrara e di Cento, Unindustria, SIPRO, C.N.A., Confartigianato, Lega delle Cooperative, Concooperative, Coopagri, Ascom, Confesercenti, Unione Agricoltori, Coldiretti e C.I.A., in stretta intesa operativa con il Servizio Studi e Statistica dell'Ente camerale e quello di Unioncamere Emilia-Romagna. L'Osservatorio si inserisce in una delle attività di maggior rilievo della Camera di Commercio: **l'informazione economico-statistica.**

Al fine di perseguire i propri obiettivi strategici, la Camera di Commercio di Ferrara ha acquisito la partecipazione in società pubbliche aventi l'oggetto dell'attività sociale coerente con la *mission* istituzionale dell'Ente.

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

- deliberazione della Giunta camerale n.116 del 7 settembre 2010, di ricognizione delle proprie partecipazioni ed invio copia alla sezione regionale di controllo della Corte dei Conti, come disposto dall'articolo 3, commi 27 e 28, della legge 24 dicembre 2007, n. 244;
- deliberazione della Giunta camerale n.146 del 27 novembre 2012, di ricognizione delle partecipazioni, sulla base di quanto disposto dall'articolo 4 del decreto legge n. 95/2012, convertito nella legge n. 135/2012 ed invio alle società da partecipate di apposite richieste dei dati e delle informazioni disposte dalla vigente normativa;
- pubblicazione, con gli aggiornamenti previsti dalla legge, sul proprio sito camerale, sezione "Amministrazione trasparente/enti controllati", dell'elenco delle partecipazioni dirette e indirette possedute;

- comunicazione annuale al Ministero dell'Economia e delle finanze e alla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica – in ordine alle partecipazioni dirette e indirette possedute, ora “Patrimonio Pa”;
- deliberazione della Giunta camerale n. 86 del 7 ottobre 2014, nuova ricognizione delle partecipazioni;
- determinazione del Presidente n. 27 del 17 novembre 2014, ratificata dalla Giunta camerale con deliberazione n. 114 del 28 novembre 2014, di emanazione del bando d'asta pubblica, per la vendita dell'intero pacchetto azionario, composto da n. 9.212.605 azioni ordinarie, di Tecno Holding SpA, di proprietà di questa Camera di Commercio, anche ai fini e per gli effetti di quanto disposto dall'articolo 1, comma 569 della legge 147/2013 “Legge di stabilità 2014”, con scadenza 19 dicembre 2014;
- determinazione del Segretario Generale n. 348 del 22 dicembre 2014, con la quale si è preso atto che alla scadenza del termine fissato nel 19 dicembre 2014 (ore 13,00) non è pervenuta alcuna offerta;
- deliberazione della Giunta camerale n. 84 del 22 settembre 2015, con la quale è stato deciso di inviare alle società partecipate da questa Camera di commercio – in linea con quanto indicato nella determinazione di A.N.A.C. n. 8 del 17 giugno 2015 – formale invito ad adempiere alle disposizioni in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione nella Pubblica amministrazione;
- deliberazione n. 31 del 31 marzo 2015 di adozione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni al 31 dicembre 2015, di cui al comma 611 e seguenti della legge 23 dicembre 2014, n. 190;
- deliberazione n. 24 del marzo 2016 di approvazione della Rendicontazione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni al 31 dicembre 2015, di cui al comma 611 e seguenti della legge 23 dicembre 2014, n. 190;
- deliberazione n. 62 del 6 luglio 2016 di conclusione delle procedure di vendita dell'intero pacchetto azionario, composto da n. 9.212.605 azioni ordinarie, di Tecno Holding SpA. In data 14 settembre 2016 la società ha accreditato la somma di euro 1.803.828,06, (reversale n. 1000/2016) pari al controvalore dell'intera partecipazione, generando una plusvalenza di euro 992.517,51, accertata nel bilancio d'esercizio 2016, che ha contribuito alla formazione dell'avanzo 2016 e dell'aumento delle disponibilità liquide al 31.12.2016;
- deliberazione n. 7 del 17 gennaio 2017, di presa d'atto della deliberazione n. 122/2016 relativa all'Adunanza del 7 dicembre 2016 della Corte dei Conti, Sezione di Controllo dell'Emilia Romagna, inerente la Rendicontazione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni al 31 dicembre 2015;
- deliberazione n. 72 del 19 settembre 2017, con la quale è stata effettuata la revisione straordinaria delle partecipazioni, ai sensi dell'articolo 24, comma 2 del D.Lgs.175/2016.

Di seguito, l'elenco delle partecipazioni della Camera di Commercio di Ferrara:

SOCIETA' PARTECIPATE			
SISTEMA CAMERALE	%	AMBITO REGIONALE E PROVINCIALE	%
UNIONCAMERE EMILIA - ROMAGNA SERVIZI SRL BOLOGNA	8,00	AEROPORTO MARCONI DI BOLOGNA SPA	0,22
AGROQUALITA' – SOCIETA' PER LA CERTIFICAZIONE DELLA QUALITA' NELL' AGROALIMENTARE S.P.A.	0,25	SAPIR – PORTO INTERMODALE RAVENNA SPA	0,38
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.	0,01	S.I.PRO AGENZIA PROVINCIALE PER LO SVILUPPO SPA	2,06
DINTEC - CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA S.C.R.L.	0,17	FERRARA FIERE E CONGRESSI SRL	3,00
ISNART - ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE S.C.P.A	1,67	DELTA 2000 S.R.L.	0,35
SOC.CONSORTILE INFOCAMERE A R.L.	0,38		
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	0,23		
JOB CAMERE SRL in liquidazione	0,26		
TECNOSERVICECAMERE SPA	0,23		
ECOCERVED S. R.L	0,22		
Si.CAMERA S.R.L.	0,02		

La Camera di Commercio possiede, inoltre, una partecipazione nei seguenti consorzi:

Consorzio
ASSOCIAZIONE STRADA DEI VINI E DEI SAPORI DI FERRARA
CONSORZIO PERA DELL'EMILIA ROMAGNA IGP DI FERRARA
ORGANIZZAZIONE INTERPROFESSIONALE PERA
CONSORZIO PESCA E NETTARINA DI ROMAGNA IGP DI FERRARA
CONSORZIO DELLA COPPIA FERRARESE IGP DI FERRARA
I.F.O.A. REGGIO EMILIA
ORGANIZZAZIONE INTERPROFESSIONALE PERA DI FERRARA

## 2.3 I risultati raggiunti in sintesi

La Camera di Commercio di Ferrara ha integralmente applicato nel 2018 le disposizioni contenute nel D.Lgs. n.150/2009, con particolare riferimento, per la relazione in oggetto, al Ciclo di gestione della Performance.

Sono stati approvati e pubblicati sul sito della Camera di Commercio i documenti previsti dalla normativa ed in particolare:

1. il Piano della Performance 2018, i cui obiettivi prevedono l'integrazione con il Piano di prevenzione della corruzione, così come disposto da ANAC;
2. il Piano di Prevenzione della Corruzione 2017-2019;
3. il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
4. il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;
5. il Regolamento per l'acquisizione e lo sviluppo del personale.

Nel 2018 è continuata l'attività del gruppo di audit interno per la realizzazione, nei modi e nei tempi, del Ciclo di gestione della Performance. Risulta, ormai, consolidata l'attività di rilevazione mensile del tempo dedicato a ciascuna attività di processo da parte di tutto il personale attraverso l'applicativo KRONOS di Unioncamere in grado di incrociare i dati economici relativi agli stipendi.

L'approccio seguito è stato quello di strutturare secondo il principio del "cascading" l'intero sistema di obiettivi, consentendo di articolare la rappresentazione della performance organizzativa ed

individuale, partendo dallo step annuale degli obiettivi strategici, secondo un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il mandato e la mission istituzionale, sistematizzando i contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale ed attualizzati annualmente nella Relazione Previsionale e Programmatica.

La propria azione è stata disegnata in nove aree strategiche di intervento – esplicitate nel paragrafo 2 (*sintesi delle informazioni per gli stakeholder esterni*) – concepite in modo da rispondere in maniera trasversale alle esigenze della comunità economica ferrarese.

Allo stesso tempo è stato sviluppato un sistema di reporting (ved. allegati), che in modo grafico permette di evidenziare con dei colori il livello di realizzazione dell'obiettivo rispetto al target prefissato:

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

Il sistema, nel complesso, ha previsto, **ai fini della misurazione**, l'attribuzione di un "peso" ad ogni obiettivo (strategico, organizzativo, individuale, di team), ripartito tra gli indicatori attribuiti all'obiettivo stesso.

Agli obiettivi organizzativi, individuali e di team sono stati attribuiti tre indicatori: di output, di qualità e di economicità.

Ai fini di un'analisi più completa, in particolare finalizzata alla rilevazione dei risultati degli indicatori di economicità, spesso relativi a costi di processo, è stata, anche, attivata la rilevazione mensile del *full time equivalent (FTE)* per ogni processo a cui partecipa ciascun dipendente. Tale rilevazione ha consentito di definire il costo pieno (diretto+indiretto) di ciascun processo mappato (primario e di supporto).

Di seguito il cruscotto che rappresenta i risultati conseguiti nelle **3 aree strategiche** individuate dalla Camera di commercio di Ferrara:

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

PERFORMANCE RAGGIUNTA NELLE AREE ORGANIZZATIVE	
Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	99,67%
Rafforzare lo stato di salute del sistema	96,55%
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	97,50%

I tre cruscotti mostrano come l'attività del 2018 sia stata completata mantenendo altissimi standard nonostante la contingenza economico-finanziaria sia tutt'ora critica, raggiungendo una performance complessiva di Ente pari al 97,91%.

**PERFORMANCE TOTALE DI ENTE**

**97,91%**

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

Si ricorda che ciascun obiettivo è influenzato:

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

Questa scelta è stata dettata dalla necessità di rendere il PdP il più possibile intrecciato in tutte le sue parti, garantendo una sinergia tra le performance operative e il raggiungimento delle strategie dell'ente.

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

## OBIETTIVI STRATEGICI

02.O1 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali	99,83%
02.O2 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori	99,52%
03.O1 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale	97,64%
03.O2 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.	93,72%
03.O3 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente e la qualità dei servizi amministrativi, favorendo altresì lo sviluppo della cultura digitale dell'ente.	98,28%
01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business per favorire la nascita di nuove imprese, il consolidamento di quelle esistenti ed il loro possibile sviluppo	98,41%
01.03 Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la loro digitalizzazione e la comunicazione digitale con la PA	99,94%
01.02 - Favorire il sostegno all'occupazione anche attraverso la crescita dell'utilizzo degli istituti dell' "Alternanza Scuola Lavoro"	100%
01.04 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.	94,11%
01.05 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica	95,05%

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

*visione della strategia dell'ente*

UTENTI-IMPRESE-TERRITORIO	<b>99,54%</b>
01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business per favorire la nascita di nuove imprese, il consolidamento di quelle esistenti ed il loro possibile sviluppo	<b>98,41%</b>
02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori	<b>99,52%</b>
01.03 Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la loro digitalizzazione e la comunicazione digitale con la PA	<b>99,94%</b>
02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali	<b>99,83%</b>
01.02 - Favorire il sostegno all'occupazione anche attraverso la crescita dell'utilizzo degli istituti dell' "Alternanza Scuola Lavoro"	<b>100%</b>

APPRENDIMENTO e CRESCITA	<b>94,58%</b>
01.04 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.	<b>94,11%</b>
01.05 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica	<b>95,05%</b>

PROCESSI INTERNI	<b>96%</b>
03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.	<b>93,72%</b>
03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente e la qualità dei servizi amministrativi, favorendo altresì lo sviluppo della cultura digitale dell'ente.	<b>98,28%</b>

ECONOMICO FINANZIARIA	<b>97,64%</b>
03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale	<b>97,64%</b>

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

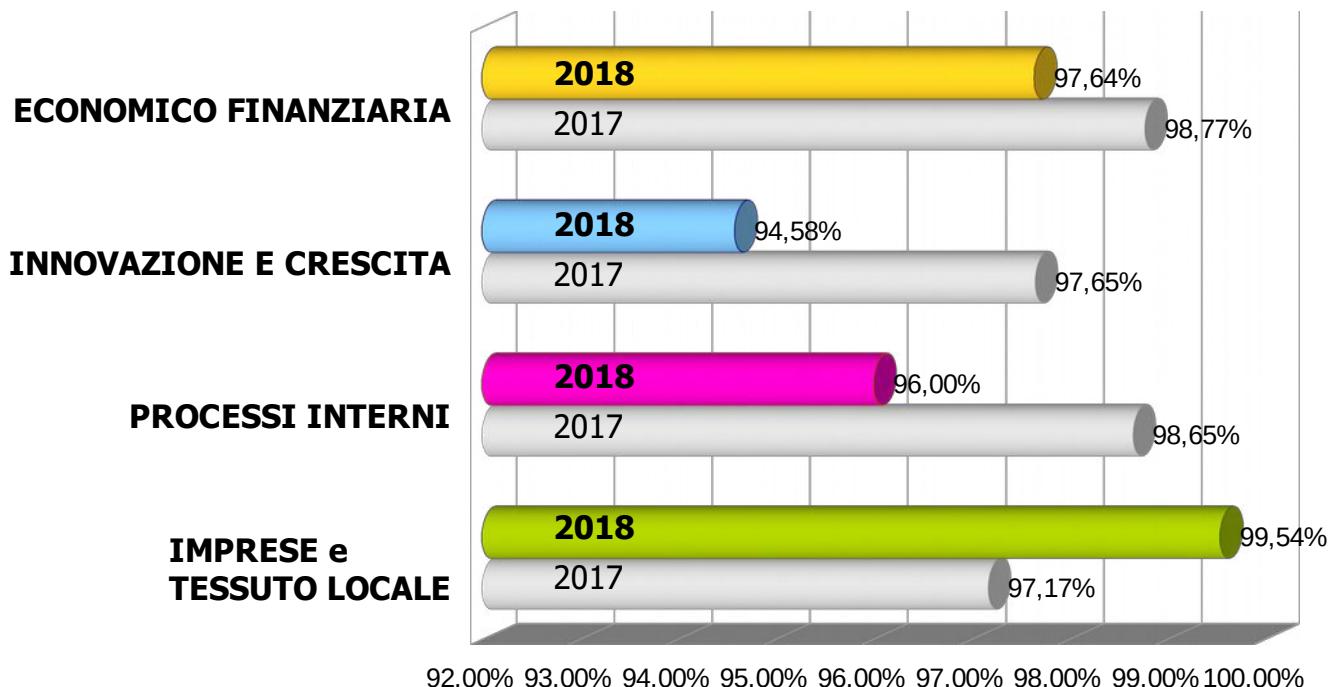


Tabella con **ELEMENTI INFORMATIVI SINTETICI DEI RISULTATI**

I conseguiti con il raggiungimento degli obiettivi strategici:

Area	Missione	Obiettivo strategico	risultati conseguiti
Sostenere l' innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Competitività e sviluppo delle imprese	<b>01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business per favorire la nascita di nuove imprese, il consolidamento di quelle esistenti ed il loro possibile sviluppo</b>	Come anticipato nei paragrafi precedenti, l' anno 2018 ha risentito in particolare della difficile operazione di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna, che le ha spremuto energie senza giungere alla conclusione delle procedure per i continui intoppi normativi. La ridotta capacità di risorse, per effetto della riduzione del diritto annuale, è stata ampiamente superata dalla politica di relazioni messa in campo dal management camerale che ha consentito di attrarre, in termini di convergenza di iniziative e risorse, tutti gli Enti Locali della provincia in un più ampio progetto di sostegno delle imprese del territorio, realizzato con l' emanazione, il 25 settembre 2018, del Bando Multidisciplinare. Il bando è stato chiuso il 18 gennaio 2019 per esaurimento risorse. In sintesi i risultati: <ul style="list-style-type: none"><li>• plafond complessivo euro 667.960,00 – di cui euro 400.000,00 della Camera di commercio;</li><li>• n. 5 misure finanziarie;</li><li>• n. 327 imprese che hanno inviato domanda di finanziamento;</li><li>• attività di istruttoria per provvedimento di ammissione concluse nel mese di febbraio 2019.</li></ul> Oltre all' adesione al bando suddetto, alcuni Comuni hanno continuato nella sottoscrizione di protocolli ad hoc con questa Camera di commercio trasferendole risorse economiche per la complessiva

		<p>gestione di bandi (dall'emanazione al pagamento del contributo) riconoscendone anche una capacità amministrativa.</p> <p>Ai progetti ormai consolidati nelle loro realizzazione, nel 2017 e in maniera ancor più incisiva nel 2018 si sono affiancati quelli autorizzati dal MISE con il D.M. 22 maggio 2017, finanziati con l' aumento del 20% del diritto annuale 2018 e relativi, per l' obiettivo strategico in argomento, alla creazione di un Punto d' Impresa Digitale P.I.D., finalizzato all' assistenza, formazione e informazione alle imprese sui temi della digitalizzazione.</p> <p>Come evidenziato nei <i>paragrafi dedicati al contesto esterno</i>, il tessuto economico ferrarese fatica ad affermare la ripresa che già gli altri territori della Regione han raggiunto. Segnali purtroppo non positivi sono evidenti nella diminuzione, accertata anche nel 2018, del livello demografico delle imprese registrate ed attive.</p> <p>Per contribuire all' inversione di tendenza, si è cercato di migliorare la conoscenza delle criticità e delle opportunità del territorio, intensificando l' attività di studio e di ricerca dei fenomeni economico-statistici della provincia, attraverso la pubblicazione (web e stampa) di focus tematici per ciascun Comune della provincia di Ferrara denominati "Comuni al centro dell' economia. A tale iniziativa è stata affiancata la consueta e periodica attività dell' Osservatorio sull' Economia , i cui dati trimestrali vengono proposti alla platea degli utenti con il formato di Infogrammi interattivi.</p> <p>Alcuni dati per rendere ancor più significativa l' azione della Camera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) "Investire nella proprietà industriale per essere competitivi sul mercato" - 22 febbraio 2018 - n. 20 partecipanti;</li> <li>2) "Etichettatura alimentare e sanzioni per le violazioni in materia di corretta informazione in campo alimentare" - seminario - 15 maggio 2018 - n. 60 partecipanti;</li> <li>3) "POR-FESR" - seminario - 30 maggio 2018 n. 60 partecipanti; ;</li> <li>4) "POR-FESR per l' innovazione delle reti di impresa" - 29 giugno 2018 n. 60 partecipanti;;</li> <li>5) "Intelligenze, reti e progetti al servizio della legalità" 9 novembre 2018 n. 19 iscritti + 2 scuole partecipanti;;</li> <li>6) Tavola rotonda "L' economia femminile e le nuove frontiere dello sviluppo" - 15 novembre 2018 n. 85 partecipanti;;</li> <li>7) "L' alleanza tra cultura ed economia motore di sviluppo del PIL e dell' occupazione" - 14 dicembre 2018 - n.80 partecipanti</li> <li>8) Contratti di rete: n.2 contratti tipizzati di rete registrati uno con 2 imprese e l' altro 30 imprese;</li> <li>9) n. 3222 Unità locali di imprese con sede in altre province (target 3140);</li> </ol>
	<p><b>01.O2 - Favorire il sostegno all'occupazione anche attraverso la crescita dell'utilizzo degli istituti dell' "Alternanza Scuola Lavoro"</b></p>	<p>Questo obiettivo strategico viene finanziato anche con l' aumento del 20% del diritto annuale, oltre con le risorse camerali, in quanto questo Ente da sempre ha sostenuto l' importanza dell' istituto dell' Alternanza Scuola-lavoro.</p>

			<p>Nell' anno 2017 è stato realizzato:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) eventi di formazione ai tutor scolastici e aziendali;</li> <li>2) un percorso di simulazione di impresa denominato "Impresa in un giorno" che ha visto la partecipazione di una classe di un istituto superiore;</li> <li>3) l' attivazione di n. 362 tirocini (target 200);</li> <li>4) l' ammissione di n. 79 imprese al bando per l' erogazione di contributi per alternanza scuola-lavoro;</li> <li>5) n. 319 aziende iscritte al RASL;</li> <li>6) formazione specifica ad un ampio numero di personale camerale, in grado di fornire alle imprese servizi e consulenze ad alto valore aggiunto;</li> </ol>
--	--	--	---

Sostenere l' innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Competitività e sviluppo delle imprese	<p><b>01.03 Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la loro digitalizzazione e la comunicazione digitale con la PA</b></p>	<p>Nel 2018 è stata realizzata la seconda annualità del progetto PID finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale. In particolare è stata dapprima stata proposta alle Associazioni di categoria della provincia la sottoscrizione di un Protocollo per accompagnare e supportare le imprese nella trasformazione digitale 4.0. Le 5 Associazioni di categoria firmatarie sono: Confcooperative, LegaCoop, CNA, Ascom, Confesercenti).</p> <p>Sono stati svolti 4 incontri divulgativi (30/05, 06/06, 19/07, 15/11) con 192 partecipanti complessivi.</p> <p>Inoltre il PID ha partecipato a tre manifestazioni fieristiche (R2B a Bologna giugno, Meeting di Rimini ad agosto e Fiera Remtech a Ferrara a settembre): in tali occasioni sono stati presentati i servizi del PID e le opportunità offerte dai voucher rivolti alle imprese.</p> <p>Infine, sono state organizzate tutte le attività propedeutiche per la più efficace realizzazione delle giornate aperte alle imprese denominate "Accompagnare e supportare le imprese ed il territorio nella trasformazione digitale 4.0: il calendario con gli appuntamenti promossi dalla Camera di commercio in collaborazione con le Associazioni di categoria imprenditoriali "</p> <p>Si è trattato di seminari rivolti alle imprese, agli addetti sportelli SUAP e agli studenti delle scuole superiori, quest'ultimi in un'ottica di orientamento al lavoro e alle professioni.</p> <p>Tante imprese sono coscienti dei vantaggi competitivi legati all'introduzione della digitalizzazione all'interno della propria struttura. Tuttavia, esiste ancora una vasta realtà imprenditoriale che fatica a comprendere la portata della rivoluzione 4.0.</p> <p>Diffondere questa consapevolezza presso l'intero tessuto imprenditoriale ferrarese, è stato l'obiettivo primario del ciclo di seminari tecnici messi a punto dalla Camera di commercio, in collaborazione con le Organizzazioni di categoria, all'interno del Piano nazionale Impresa 4.0 varato dal Governo.</p> <p>Quindi scopo dei seminari è stato mappare la maturità digitale delle imprese, informarle sui contributi del nuovo bando Voucher digitali, assisterle nell'avvio di processi di digitalizzazione (assessment) e promuovere la digitalizzazione degli adempimenti burocratici ( cassetto digitale, SPID, pagamenti elettronici, libri digitali, firma digitale, sistemi di notifica del registro imprese e Punto Impresa Digitale ).</p>
--	--	---	---

		<p>Infine, per favorire il processo di digitalizzazione e diminuire i tempi burocratici, si è proceduto con l'attivazione di un applicativo per il rilascio dei certificati d'origine via WEB. Al fine di incentivare l'utilizzo è stata creata una apposita pagina esplicativa sul sito camerale per tale applicativo denominato "WEB CO".</p> <p>Alcuni dati per rendere ancor più significativa l'azione della Camera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) n. 81 imprese ammesse al bando 2018 voucher digital;</li> <li>2) n. 96 assessment (self e guidato) a imprese;</li> <li>3) n. 4 incontri divulgativi sul digitale (30/5-6/6-19/7 e 15/11) per 192 partecipanti;</li> <li>4) "Giornata dedicata all'incontro con i Digital Trainer di Google" - 19 luglio 2018 n. 54. partecipanti;;</li> <li>5) Start-up innovative: sportello Assistenza Qualificata alle Imprese AQI (n.3) ;</li> <li>6) n. 1198 il numero imprese HITECH alto, come da dichiarazione registro imprese (target 1200);</li> <li>7) n. 3249 strumenti digitali rilasciati (target 1685)</li> <li>8) n. 384 nuove start-up (target 385)</li> </ol>
--	--	--

Sostenere l' innovazione e il rilancio competitivo dei territori	Competitività e sviluppo delle imprese	<p><b>01.O4 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.</b></p> <p>Il D.lgs. 219/2016 ha assegnato alle camere di commercio funzioni in materia di promozione del turismo culturale, dando la possibilità dal 2017 di aumentare del 20% il diritto annuale finalizzando anche alla realizzazione di progetti in tali ambito. Questo Ente da sempre ha ritenuto "il turismo" uno delle leve su cui puntare per il rilancio economico del proprio territorio, con particolare riferimento a "Ferrara città d'arte" ed al territorio costiero "Comacchio – I Lidi Le Valli ed il Delta". E' sempre stata consapevole che risultano necessarie risorse considerevoli ed un approccio altamente imprenditoriale e non improvvisato da parte degli operatori economici. In tal senso i progetti finanziati con l'aumento del diritto annuale che pongono a capo non solo di APT la programmazione turistica del territorio, ma soprattutto al nuovo soggetto, che per Ferrara si identifica in "Destinazione Turistica Romagna". E' di qualche giorno fa la notizia della disponibilità espressa da tale Ente di far accedere un rappresentante delle Camere di commercio di Ferrara, Ravenna e della Romagna nel loro Cda. Altre attività sono realizzate da operatori economici del settore turistico, con il sostegno, non solo economico, della Camera di commercio. In tema di <i>marketing territoriale</i> opera da anni SIPRO spa, società pubblica, partecipata dalla Provincia, dagli enti locali, dalla Camera di Commercio di Ferrara, oltre che dai due istituti di credito del territorio. Il periodo di congiuntura negativa non ha facilitato negli ultimi anni l'attività di vendita di aree industriali, in un territorio, qual è il "ferrarese" che dal 2015 ha dovuto, altresì, sopportare la drammatica situazione economico-patrimoniale della principale banca del territorio. Pare invece che ultimamente vi sia un interesse sull'acquisizione di talune aree industriali, che dovrebbero portare nei prossimi mesi alla vendita di almeno due aree.</p> <p>Si è proseguito, inoltre, con le attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) di finanziamento delle iniziative a sostegno del turismo nei comuni della provincia;</li> <li>2) di cofinanziamento di bandi a sostegno del turismo</li> </ol>
--	--	---

		<p><b>01.05 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica</b></p>	<p>costiero con il Comune di Comacchio, fortemente attrattivo in tale settore;</p> <p>3) di coordinamento con il Consorzio Visit Ferrara e con l'Associazione della Strada dei vini e dei sapori di Ferrara, al fine di ottimizzare le risorse economiche e la programmazione sull'intero territorio.</p> <p>Nel 2018 si è, nuovamente, aderito all'iniziativa promossa da Unioncamere nazionale "Eccellenze in digitale" dedicate alle imprese che operano nel settore dell'agroalimentare, con l'obiettivo di contribuire a diffondere la cultura dell'innovazione e favorire la digitalizzazione delle imprese operanti nei settori del Made in Italy.</p> <p>I dati riportati <i>al paragrafo 2.1.5</i> confermano un consolidamento dei valori di arrivi/presenze nel 2018 pressoché in linea con il 2017, premiando, ancora una volta, l'intenso lavoro, non solo di finanziamento, ma soprattutto di coordinamento e di sostegno, svolto negli anni dalla Camera, dalla Provincia e dagli enti locali.</p> <p>E' chiaro che per ottenere un ulteriore incremento occorre individuare strategie di promozione e opportunità di occasioni turistiche e di soggiorno ancora più altamente specializzate, In tal senso l'opera che Destinazione Turistica con gli operatori dei vari territori dovrà intraprendere nei prossimi anni.</p> <p>Nel 2018, anche in vista dell'accorpamento con Ravenna, si è proseguito, ove possibile, nel processo di semplificazione amministrativa su due ambiti:</p> <p>1) interno, volto a continuare il processo di dematerializzazione della documentazione, al fine anche di una più veloce ed efficace ricerca d'archivio per gli utenti interni ed esterni e diminuire i costi di gestione del cartaceo corrente e storico;</p> <p>2) esterno, volto ad archiviare otticamente e quindi digitalizzare archivi cartacei, con particolare riferimento ai registri delle attività regolamentate. Il fine ultimo è sempre quello della ricerca certa e veloce a fronte di richieste dell'utenza, oltre che una migliore conservazione della documentazione.</p> <p>Sempre rivolto al cliente esterno è il consolidamento del servizio, molto richiesto, di consulenza sulla fatturazione elettronica, l'iscrizione e utilizzo del MEPA e Intercent E/R, sull'uso dello SPID e degli altri strumenti di firma digitale.</p> <p>E' stata inoltre intensificata la formazione del personale addetto all'URP, anche ai fini del controllo degli accessi.</p> <p>I dati della comunicazione 2018:</p> <p>1) è stata fornita una prima assistenza a n. 9.263 utenti;</p> <p>2) sono stati effettuati n. 348 comunicati stampa e articoli redazionali, tutti pubblicati gratuitamente dai quotidiani locali;</p> <p>3) è stato raggiunta una valutazione complessiva del grado di soddisfazione degli utenti sui servizi camerali pari a:</p> <p>a) Ottimo per il 68,46% (contro 65,03% del 2017);  b) Buono per il 26,12 % (contro 27,76% del 2017);  c) Sufficiente per il 2,24% (contro 3,39% del 2017);  d) Non Sufficiente per lo 0,11% (contro 0,43% del 2017)</p> <p>ed il restante 3,07% (contro 3,39% del 2017) non ha usufruito dei servizi nel 2018.</p>
--	--	--	---

Rafforzare il mercato e promuovere l' impresa italiana nel mondo	Regolazione dei mercati	<p><b>02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali</b></p>	Sono stati riproposti e realizzati nel 2018 la serie di seminari denominati " F.I.M. " in quanto fortemente richiesti dalle imprese che operano con l'estero, nei quali intervengono esperti in grado di proporre soluzioni tecniche e chiare ai partecipanti,
--	-------------------------	--	--

		<p>che nonostante il periodo di crisi, partecipano numerosi, potendoli ormai definire fidelizzati alle ns. iniziative di export.</p> <p>Nel 2018 sono stati realizzati 8 seminari, con la partecipazione di n. 161 imprese (in aumento nel 2017 n. 101) e n. 223 partecipanti.</p> <p>A sostegno delle imprese che investono nell'internazionalizzazione la Camera ha continuato con l'attività di consulenza specialistica diretta alle imprese (<i>Consulenza specialistica on demand</i>). A ciò si aggiungono i progetti di sistema con desk all'estero e un portale "<i>FEXPO import-export</i>", quale vetrina internazionale gratuita per le imprese ferraresi, di facile consultazione direttamente dal sito ufficiale della Camera di commercio di Ferrara.</p> <p>Inoltre, per favorire il processo di digitalizzazione e diminuire i tempi burocratici, si è proceduto con l'attivazione di un applicativo per il rilascio dei certificati d'origine via WEB. Al fine di incentivare l'utilizzo è stata creata una apposita pagina esplicativa sul sito camerale per tale applicativo denominato "WEB CO".</p> <p>I documenti con l'estero sono stati invece 2970 in diminuzione rispetto al 2017 (n.3112), nonostante l'aumento del 5,5% del valore delle "esportazioni",</p> <p>Il target che la Camera si era posta per l'anno 2018 era l'aumento dell' 1% del valore delle esportazioni rispetto al dato 2015. Il target è stato pienamente raggiunto,</p>
		<p><b>02.02 Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'Organismo di composizione della crisi da sovradebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori</b></p> <p>Le attività relative a questa linea strategica hanno riguardato tre ambiti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) la giustizia alternativa e l'Organismo di gestione della crisi da sovradebitamento;</li> <li>2) la vigilanza del mercato con attività di verifica e di controllo ispettivo;</li> <li>3) la gestione dei controlli sui protesti e la gestione delle informazioni sulle scadenze dei marchi e dei brevetti.</li> <li>4) la gestione delle sanzioni amministrative L.689/81;</li> <li>5) la gestione dei concorsi a premio.</li> </ol> <p>Relativamente al primo punto è necessario sottolineare l'importante ruolo che la Camera di commercio di Ferrara ha ottenuto nell'ambito della giustizia alternativa. Ruolo riconosciuto non solo dai principali interlocutori (Albi e Collegi professionali, Tribunale) ma confermato dai numeri che si rappresentano anche per l'anno 2018:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) n. 618 mediazioni gestite;</li> <li>b) n. 507 mediazioni iscritte;</li> <li>c) n. 278 le procedure di mediazione a cui hanno partecipato entrambe le parti;</li> <li>d) n. 11 arbitrati;</li> <li>e) n. 25 crisi da sovradebitamento depositate;</li> <li>f) n. 39 crisi da sovradebitamento gestite.</li> </ol> <p>Anche per quanto riguarda il secondo punto, si ha il piacere di riportare che le attività condotte, in questi anni, dagli ispettori dell'ufficio metrico sono state in grado di conquistare autorevolezza nei confronti delle istituzioni preposte ai controlli sul territorio. Nel 2018 è infatti continuata l'attività ispettiva congiunta con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza.</p> <p>Sono state eseguite:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) n. 23 verifiche metriche, ormai effettuate dai laboratori;</li> </ol>

			<p>2) n. 626 ispezioni metriche;</p> <p>3) n. 1665 gli strumenti verificati;</p> <p>4) n. 303 ispezioni per controllo prodotti, quest'ultime, anche, nell'ambito della convenzione VIMER, sottoscritta con il Ministero dello Sviluppo Economico.</p> <p>Le ispezioni e la sorveglianza metrica ha riguardato l' intero territorio provinciale.</p> <p>Passando al terzo punto, significativa è l' attività di consulenza in materia di marchi e brevetti rilasciata dagli uffici dell' Ente che da sempre registrano un alto grado di soddisfazione da parte dell' utenza. Nel 2018 sono state registrate n.324 pratiche marchi e brevetti.</p> <p>In materia di protesti, n. 1676 il numero delle pubblicazioni, 243 il numero delle visure e 74 le istanze di cancellazione. Purtroppo il numero dei protesti da pubblicare rimane sempre consistente, anche se in calo rispetto al 2017.</p> <p>Nel 2018 questo Ente è stato chiamato ad intervenire nei tavoli, in cui, a vario titolo, si è discusso di legalità, contraffazione, abusivismo, ivi compreso il "Consiglio provinciale per l'Immigrazione" presso la Prefettura.</p> <p>Al riguardo, è stato confermato il finanziamento, con la Provincia, il Comune di Comacchio e la Prefettura, il progetto "Un mare di legalità" a sostegno dei controlli che nel corso della stagione estiva le guardie provinciali hanno effettuato sui lidi comacchiese a tutela della legalità e contro la contraffazione dei prodotti.</p>
--	--	--	--

Rafforzare lo stato di salute del sistema	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<b>03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale</b>	<p>Anche nel 2018, al fine di garantire un presidio costante sugli indicatori di bilancio, sono stati realizzati report a cadenza mensile (cash flow previsionale), trimestrale (utilizzo e variazione budget) e semestrale (costi/ricavi/investimenti).</p> <p>Tale attività di presidio ha consentito di accettare:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) una ulteriore riduzione dei costi di funzionamento ((al lordo delle riduzioni versate all'Erario dello Stato) da 1.372.089,47 del 2017 a 1.360.081,35 del 2018 ;</li> <li>2) una adeguata gestione della liquidità, che ha consentito, nonostante la riduzione del diritto annuale, di non utilizzare anticipazioni di cassa e di pagare a 23gg i fornitori e a 31 le imprese beneficiarie di contributi;</li> <li>3) ad accettare una capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale pari al 58,33% (contro un target previsto in 51%), in aumento rispetto al 2017 (54,35%);</li> <li>4) buoni indicatori di tenuta patrimoniale;</li> <li>5) un risultato di bilancio d' esercizio 2018 in avanso, contro un disavanzo programmato, anche se in misura ridotta, in aggiornamento di Preventivo 2018.</li> </ol> <p>In tal senso si rinvia al <i>paragrafo 4.2 Analisi indicatori</i>.</p>
		<b>03.02 Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'Ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti</b>	<p>Come ampiamente anticipato, il 2018 si era presentato con tutte le caratteristiche positive volte a concludere il processo di accorpamento con Ravenna. In realtà nel mese di novembre si è determinato un nuovo stop.</p> <p>In ogni caso nel corso del 2018 si era già provveduto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) a presentare alla Regione i dati per la</li> </ol>

		<p>costituzione del Consiglio;</p> <p>2) chiesto ed ottenuto "DOMINIO" per attivazione Pec ed in seguito sito web pubblico;</p> <p>2) richiesto ed assegnato al nuovo Ente il Codice Fiscale/partita Iva; PEC; legalmail; c/c di tesoreria provinciale dello Stato; codice SIOPE; codice IPA;</p> <p>3) effettuato gara per affidamento istituto cassiere, poi andata deserta e non più proposta a seguito dello stop intervenuto;</p> <p>4) predisposta determina del Commissario ad acta per avvio procedura selezione OIV, poi bloccata a seguito dello stop intervenuto;</p> <p>5) richiesta autorizzazione all' Agenzia delle entrate per bollo virtuale e telematico;</p> <p>6) affidato a Infocamere gestione stipendi per allineamento causali e procedure prima della data di costituzione nuovo Ente;</p> <p>7) allineato procedure gestione presenze, prendendo l' occasione dal CCNL 21 maggio 2018, al fine di definire regole e comportamenti il più possibile sovrapponibili;</p> <p>8) allineato Piano dei conti di contabilità;</p> <p>9) impostato il Preventivo Economico 2019 in modo allineato per quanto concerne la gestione della contabilità analitica non solo per centri di costo, ma già con i nuovi processi;</p> <p>10) effettuato con Infocamere assessment tecnologico per allineare le attrezzature ed i sistemi;</p> <p>11) sempre con Infocamere incontri per contabilità e personale;</p> <p>12) allineato scadenze contratti e uniformato, ove possibile, comportamenti e scelte.</p> <p>Il personale ha continuato nel 2018 a partecipare alla formazione programmata da Unioncamere, oltre a quelli attivati a richiesta per aggiornamento delle competenze professionali.</p> <p>Ai programmi formativi realizzati nel 2018, ivi compresi quelli di Unioncamere, ha partecipato il 95,16% del personale, con un numero di ore di formazione complessiva pari a 680.</p>
	<p><b>03.03 Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'Ente</b></p>	<p>L'intero processo di pianificazione e programmazione è integrato con il Ciclo di gestione della Performance, della trasparenza e dell'anticorruzione. E' gestito e realizzato interamente con risorse interne senza alcun ricorso a professionalità esterne.</p> <p>Sono stati costituiti gruppi di lavoro e di audit per l'esame congiunto delle varie problematiche sulle materie e per la redazione di tutti i documenti richiesti. Tutto il personale è stato formato e informato su tali argomenti, tramite sessioni formative gestite da personale interno. Sono stati raggiunti, in tal modo, soddisfacenti risultati anche di integrazione tra i vari uffici dell'Ente. Anche i livelli di conoscenza e professionalità appaiono adeguati.</p> <p>Il gruppo audit ha analizzato una serie di processi, a seguito del quale è stato aggiornato il Registro dei rischi.</p> <p>In termini di efficienza di funzionamento, l' indicatore per il 2018 registra un valore di euro 21.086, leggermente superiore a quello 2017, a seguito della diminuzione del numero dei dipendenti su cui ripartire i costi di funzionamento, comunque in diminuzione rispetto al 2017.</p>

### 2.3.1 Le criticità e le opportunità

AREA STRATEGICA DI SISTEMA	MISSIONE DPCM 12/12/12	PRIORITA' STRATEGIC A CAMERA	OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019	CRITICITA'	OPPORTUNITA'	AZIONI CORRETTIVE	% di mancato raggiung.
<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>	Competitività e sviluppo delle imprese	Competitività e sviluppo delle imprese	<b>01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business per favorire la nascita di nuove imprese, il consolidamento di quelle esistenti ed il loro possibile sviluppo</b>	Si confermano le criticità espresse nelle relazioni precedenti ossia: "Sostenere processi di innovazione significa disporre di ingenti risorse economiche e di alte professionalità da mettere a disposizione delle aziende" Si aggiunge anche la difficoltà nel trovare "L'IMPRENDITORE"	Sfruttare le opportunità progettuali finanziate con l'aumento del 20% del diritto annuale per formare personale con nuove e approfondite conoscenze in grado di rispondere alle richieste delle imprese.	1) continuare nella ricerca di partnership con gli enti locali al fine di garantire alle imprese il sostegno necessario, anche attraverso la realizzazione del "Patto per Ferrara"; 2) Aiutare le imprese nell'adesione a progetti finanziati con fondi nazionali, regionali ed europei in materia di innovazione;	<b>1,59%</b>
			<b>01.02 - Favorire il sostegno all'occupazione anche attraverso la crescita dell'utilizzo degli istituti dell' "Alternanza Scuola Lavoro"</b>	Le criticità emerse nella realizzazione delle attività progettuali possono essere sintetizzate dalla difficoltà di trovare spazi, anche temporali, in cui far incontrare i protagonisti : scuole e imprese. Si aggiunge anche che trattandosi di una nuova funzione il personale è attualmente in fase formativa.	Si tratta anche di sfruttare una fase in cui la Camera è percepita in modo altamente autorevole, e il mondo imprenditoriale e scolastico la percepisce come l'Ente terzo in grado di supportare alle loro necessità	3) attivare convenzioni/accordi con l'Università degli studi di Ferrara, al fine di promuovere significative collaborazioni; 4) intensificare i rapporti con le istituzioni scolastiche per comprendere le necessità formative alla luce dei desiderata del mondo imprenditoriale	
			<b>01.03 Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la loro digitalizzazione e la comunicazione digitale con la PA</b>	Una delle criticità più importanti in tema di digitalizzazione è la scarsa conoscenza del tema da parte delle imprese che per sopperire necessitano di consulenti o di personale giovane. Si aggiunge che non tutto il territorio ferrarese risulta coperto in modo adeguato da ADSL o Fibra	La Camera di commercio può assolutamente sfruttare il momento e porsi in concreto aiuto delle imprese, grazie anche alla crescita professionale del proprio personale sul tema del digitale	1) Valutare l'opportunità di organizzare seminari volti a diffondere il sapere informatico, senza porsi in conflitto d'interessi con aziende e associazioni 2) valutare la possibilità, sempre con attenzione a non porsi in conflitto con le associazioni, di organizzare incontri personalizzati con le imprese, dopo aver eseguito l'assessment digitale 3) puntare sullo sviluppo delle professionalità dell'ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese STARTUP	<b>0,06%</b>
			<b>01.04 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico</b>	La criticità risiede nella necessità principale di disporre	Territorio a grande potenzialità e attrattività turistica,	Continuare nella collaborazione con i	<b>5,89%</b>

<b>Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>	<b>Regolazione dei mercati</b>	<b>Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa</b>	<b>del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.</b>	<p>di risorse significative per incentivare gli investimenti in iniziative turistiche. Come per lo sviluppo dell'economia locale, incide anche la non "felice" viabilità stradale e ferroviaria.</p>	<p>manca la spinta imprenditoriale. Coesione e integrazione degli attori istituzionali e non.</p> <p>Protocolli d'intesa per convergere risorse e programmazione.</p> <p>Nuovo progetto, coordinato da Unioncamere regionale, in materia di promozione turistica, finanziato con aumento del 20% del diritto annuale.</p>	<p>Comuni, in particolar modo con quello di Ferrara, al fine di coordinare attività e risorse.</p> <p>Protocolli e convenzioni con APT e "Destinazione turistica Romagna", a cui hanno aderito i comuni della provincia di Ferrara, con una più puntuale e tempestiva declinazione delle attività programmate.</p>	
			<b>01.05 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica</b>	<p>Si tratta di un percorso avviato da anni che ha raggiunto i risultati molto lusinghieri, oltre le aspettative.</p>	<p>Grande visibilità e autorevolezza della Camera di commercio.</p> <p>Sfruttare l'ottimo trend accertato nella qualità dei servizi percepita dagli operatori economici, come rilevato da questionari di customer puntuali e customer annuale, che vedono in crescita il giudizio massimo e in diminuzione il numero di operatori che non usufruiscono dei servizi camerali.</p>	<p>Proseguire nella divulgazione dei dati per incrementare la conoscenza in campo economico del tessuto economico provinciale.</p> <p>Organizzare, ove possibili, incontri direttamente nei Comuni per diffondere la conoscenza e comprendere le necessità dei tessuti economici locali, in un'ottica di sussidiarietà efficace.</p> <p>Incrementare i servizi on line.</p> <p>Ridurre, ove possibile, i tempi delle procedure.</p>	<b>4,95%</b>
			<b>02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei</b>	L'attività richiederebbe maggiori risorse umane dedicate, visto l'incremento delle	Opportunità per le camere di commercio di ritagliarsi un ruolo di immediata visibilità e efficacia,	Continuare nella ricerca delle più efficaci procedure di razionalizzazione al fine di continuare a garantire	<b>0,48%</b>

			<p><b>consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovradebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori</b></p>	<p>mediazioni e l'avvio delle attività dell'Organismo di sovradebitamento.</p>	<p>vista la criticità dell'apparato amministrativo della giustizia, anche attraverso la gestione dell'Organismo per la composizione delle crisi da sovradebitamento e per la liquidazione del patrimonio.</p> <p>Autorevolezza del servizio ispettivo metrico nell'ambito del territorio di competenza, in considerazione della continua richiesta di collaborazione da parte della Guardia di Finanza e di altre istituzioni con compiti ispettivi.</p>	<p>professionalità e tempi brevi delle mediazioni, anche in presenza di un incremento nelle richieste.</p> <p>Investire professionalità e risorse nella nuova attività dell'Organismo di composizione delle crisi da sovradebitamento ed il nuovo di "Allerta".</p>		
	<p><b>Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b></p>	<p><b>Internazionalizzazione</b></p>	<p><b>02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali</b></p>	<p>L'incremento del valore delle esportazioni accertato nel 2018 è superiore al target previsto. I processi di internazionalizzazione e di esportazione richiedono importanti competenze e grandi capacità di visione. Il D.lgs. 219/2016 ha reso più complesso la scelta dei servizi che si possono offrire alle imprese</p>	<p>Continuare nella organizzazione di seminari sui temi critici per le imprese e continuare con la consulenza diretta e mediata alle stesse, in considerazione dell'elevato grado di apprezzamento accertato.</p>	<p>Rifinanziare i bandi fiere internazionali, favorire iniziative di sviluppo della conoscenza e di risoluzione, in tempi brevi, delle problematiche delle imprese in materia di export.</p> <p>Ottimizzare le risorse derivanti dal progetto, coordinato da Unioncamere regionale, finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale.</p> <p>Favorire lo sviluppo dei temi e dei servizi richiesti dalle imprese</p>	<p><b>0,17%</b></p>	
	<p><b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b></p>	<p><b>Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b></p>	<p><b>Gestione dell'Ente</b></p>	<p><b>03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale</b></p>	<p>La riduzione del diritto annuale ha certamente eroso un po' la parte flessibile degli oneri. Grazie comunque ad una attenta politica sui costi e una altrettante efficace politica di ricerca di cofinanziamenti si è riusciti a riversare sul territorio una significativa quota di risorse. Inoltre: dove non si riesce con le risorse economiche si risponde con servizi e consulenze fornite direttamente dal personale.</p>	<p>La riduzione del diritto annuale e le nuove competenze attribuite alle camere di commercio dal d.lgs. 219/2016, sommate alle competenze maturate dal personale negli ambiti della digitalizzazione e assistenza alle imprese dovrebbe dar impulso alla governance di offrire nuovi servizi a pagamento per l'utenza.</p>	<p>L'ampiezza delle funzioni e la professionalità raggiunta dal personale sono senz'altro una delle opportunità che la camera di commercio deve saper sfruttare per il proprio futuro e mettere a disposizione delle imprese.</p>	<p><b>2,36%</b></p>
	<p><b>03.02 - Promuovere lo</b></p>	<p>La principale criticità è data dall'imminente</p>	<p>Cercare di far partecipare ai corsi</p>	<p>Definire il dettaglio di chi fa cosa al fine di</p>	<p><b>6,28%</b></p>			

		<b>sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.</b>	accorpamento che porterà un cambiamento organizzativo.	di formazione organizzati da Unioncamere anche per il 2019 con la più ampia percentuale possibile di personale, in modo da poter disporre di flessibilità di ruoli.	gestire al meglio e con efficienza il processo di accorpamento.	
		<b>03.O3 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente e la qualità dei servizi amministrativi, favorendo altresì lo sviluppo della cultura digitale dell'ente.</b>	Uno dei temi con più criticità è quello della prevenzione della corruzione, relativamente all'individuazione di misure che non siano meri controlli ma siano in grado di apportare significativi cambiamenti alle procedure.	L'opportunità è offerta dal gruppo di audit superiore che sta analizzando i processi ad alto rischio. Si tratta di un'opportunità in quanto i componenti non hanno competenze sui processi che analizzano e quindi più facilmente sono in grado di individuarne i lati deboli.	Ampliare le ore di attività del gruppo di audit.	<b>1,72%</b>

### 3. OBIETTIVI: risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1 Albero della performance

L'Albero della performance dell'Ente identifica, nella fotografia sintetica di cui all'[allegato 1](#), la strategia adottata e gli obiettivi strategici e operativi individuati corredati dal grado di raggiungimento dei risultati attesi.

#### 3.2 Obiettivi strategici

In questa sezione sono riportati, con un livello di maggior dettaglio, i risultati raggiunti relativamente a ciascun obiettivo strategico presente nell'Albero della Performance ([allegati 2 e 2A](#)).

I report riportano informazioni riguardanti i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'anno 2017, la % di raggiungimento dell'obiettivo, l'eventuale differenza tra risultato atteso e raggiunto e le cause degli scostamenti, suddivisi anche per area strategica.

Come si può vedere dalla tabella appena riportata, anche per l'anno 2018, le criticità maggiori risultano legate allo scenario economico locale, che ancora risente dell'attuale difficile congiuntura

economica (stock di imprese al 31.12) e della ridefinizione delle strategie dell'ente dovute al riordino istituzionale avviato dal governo, che comprende anche la riduzione del diritto annuale (art.28 del D.I.90/2014).

Si procede, in questo paragrafo, a riportare per ogni obiettivo strategico le azioni intraprese ed i progetti realizzati nell'anno 2018, completi di indicazioni relative alle risorse economiche previste e utilizzate, di indicatori di output e di qualità.

**Area Strategica di sistema: Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori (obiettivo raggiunto al 97,50%)**

Area strategica (KPA ente)	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	Indicatore	Target 2018 su stato 2017	Stato 2017	Risultato raggiunto 2018	Percentuale raggiunta
Innovazione e competitività	Imprese e tessuto locale	<b>01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business per favorire la nascita di nuove imprese, il consolidamento di quelle esistenti ed il loro possibile sviluppo</b>	<b>98,41%</b>  99,92% da indicatori 96,91% da obiettivi operativi sottostanti	20	Unità locali di imprese con sede in altre province (indicatore è stato previsto in diminuzione sulla base dell'andamento demografico delle imprese).	>=3140	n.3105	n.3222	100%
		numero delle imprese HITECH/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	>=1200		n.1190	1198	99,83%		
		<b>01.02 - Favorire il sostegno all'occupazione anche attraverso la crescita dell'utilizzo degli istituti dell' "Alternanza Scuola Lavoro"</b>	<b>100%</b>  100% da indicatori 100 % da obiettivi operativi sottostanti	10	Numero di tirocini attivati attraverso l'Alternanza Scuola/Lavoro	>200	138	n. 362	100%
		<b>01.03 Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la loro digitalizzazione e la comunicazione digitale con la PA</b>	<b>99,94%</b>  99,87% da indicatori 100 % da obiettivi operativi sottostanti	10	Numero start up	>385	n.381	n. 384	99,74%
		Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese	>=1685		n.2976	n.3249	100%		
		<b>PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA</b>		30	IMPORTO COMPLESSIVO €1.310.495,69				
<b>n.</b>	<b>Azione/Progetto</b>				<b>Risorse</b>	<b>Indicatori</b>			

		economiche utilizzate	output	qualità
1	Bando sviluppo imprese con Comune di Codigoro	€1.310.495,69	n. 270 domande di ammissione;	Risultati Customer uff. PROMOZIONE: 40,80% - OTTIMO 50,57% - BUONO
2	Bando adozione sistema di sicurezza con Comune di Voghiera		n. 161 liquidazioni;	
3	Assistenza, formazione e informazione per la costituzione di start up innovative (ufficio AQI)		n. 3 start up innovative costituite tramite AQI;	Risultati Customer uff. IMPRENDITORIA FEMMINILE: 60% - OTTIMO 18,89% - BUONO
4	Bando a sostegno imprese femminili		n. 2 contratto di rete tipizzato;	
5	Bando multidisciplinare : 5 Misure di intervento		n. 4 incontri sui contratti di rete con 32 imprese;	Risultati Customer uff.: SERVIZI INNOVATIVI 76,76% - OTTIMO 23,24% - BUONO
6	Bando con associazioni di categoria		n. 31 gg pagamento contributi;	
7	Bando voucher digitali I4.0		n. 362 tirocini formativi attivati;	
8	Bando RSI finanziato dalla Regione E/R realizzato con CCIAA di Ravenna, Comune di Ferrara e Comune di Ravenna		n. 7+ soggetti assistiti in materia di alternanza scuola-lavoro	
9	Progetto innovativo per la diffusione della cultura di RSI, comprensivo, tra gli altri, di un evento conclusivo del percorso formativo		n. 1 accordo Ufficio Regionale Scolastico in materia di A.S.L.	
10	Osservatorio innovazione ed aiuti di stato, con Unione Regionale		n. 319 imprese iscritte al Registro A.S.L.	
11	Alternanza Scuola lavoro: progetto genesi e organizzazione tirocini formativi, sottoscrizione convenzioni con Università e Istituti Tecnici. Attivazione Registro Alternanza Scuola-Lavoro		n. 531 partecipanti a eventi e convegni	
12	Bando per la concessione di contributi alle imprese per l' attivazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro		n. 96 assessment digitali	
13	eventi di formazione ai tutor scolastici e aziendali		n. 4 incontri divulgativi sul digitale	
14	un percorso di simulazione di impresa denominato "Impresa in un giorno" che ha visto la partecipazione di una classe di un istituto superiore		n. 3249 dispositivi digitali rilasciati	
15	attivazione di tirocini			
16	"Giornata dedicata all' incontro con i Digital Trainer di Google" - 19 luglio 2018 n. 54. partecipanti;;			
17	n. 4 incontri divulgativi sul digitale (30/5-6/6-19/7 e 15/11) per 192 partecipanti;			
18	POR-FESR" – seminario - 30 maggio 2018 n. 60 partecipan			
19	"POR-FESR per l' innovazione delle reti di impresa" - 29 giugno 2018 n. 60 partecipanti			
20	Tavola rotonda "L' economia femminile e le nuove frontiere dello sviluppo" - 15 novembre 2018 n. 85 partecipanti;;			
21	"L' alleanza tra cultura ed economia motore di sviluppo del PIL e dell' occupazione" - 14 dicembre 2018 - n.80 partecipanti			
22	Pubblicazione di documenti e studi statistici con periodicità trimestrale			
23	Organizzazione di attività e seminari a carattere economico statistico (progetto Smail- osservatorio dell' economia – LOE – informazioni statistiche – progetto excelsior)		n. 150 elaborazioni prezzi, n. 80 elaborazioni per studi statistici n. 12 indici n. 35 infogrammi	Risultati Customer uff. STATISTICA: 64,35% - OTTIMO 33,04% - BUONO

24	Focus tematici uno per ogni Comune della Provincia, pubblicati sui quotidiani settimanalmente e successivamente inseriti ed aggiornati in specifica sezione del sito.		n. 4 riunioni Osservatorio provinciale economia 24 Focus economici dei territori
----	---	--	--

Area strategica (KPA ente)	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2018 su stato 2017	Stato 2017	Risultato raggiunto 2018	Percentuale raggiunta
Marketing turistico	Imprese e tessuto economico locale	<b>01.04 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.</b>	<b>94,11%</b>  - 97,28% da indicatori - 90,93% da obiettivi operativi sottostanti	10	numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese	+308259 0%	n.303200 6	n. 2915160	94,57%
					Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri	>=59878 5	n. 694000	n. 678932	100%

**PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA** 10 **IMPORTO COMPLESSIVO € 231.040,00**

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori		
			output	qualità	
1	Bando progetto animazioni Lidi ferraresi	€ 231.040,00	n. 5 accordi con le istituzioni in materia di turismo	Risultati Customer uff. PROMOZIONE: 40,80% - OTTIMO 50,57% - BUONO	
2	Sostegno a "Destinazione turistica Romagna"		n. circa 100 utenti coinvolti in iniziative turistiche		
3	Contributi per organizzazione di manifestazioni a sostegno e sviluppo del turismo e per la commercializzazione dei prodotti tipici		n. 3 giornate formative con Eccellenze in digitale con 70 imprese		
4	Tutoring al Consorzio Visit Ferrara		n. 4 incontri con Wellness Foundation nell'ambito della Wellness Valley		
6	Organizzazione di seminari e attività connesse alla promozione turistica del territorio				
7	Sostegno A.P.T. Servizi Emilia-Romagna				
8	Organizzazione di 3 giornate formative				

Area strategica (KPA ente)	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2018 su stato 2017	Stato 2017	Risultato raggiunto 2018	Percentuale raggiunta
Comunicazione e digitale	Innovazione e crescita	<b>01.05 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione</b>	<b>95,05%</b>  93,36% da indicatori 96,74% da obiettivi operativi sottostanti	5	Grado di digitalizzazione dei flussi documentali della Camera di commercio	>70%	70%	60,70%	86,71%
					Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali	>4,5 su una scala da 1 a 5	4,45	4,6	100%

		introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica							
<b>PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA</b>			<b>15</b>	<b>IMPORTO COMPLESSIVO € 13.734,83</b>					

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori	
			output	qualità
1	Pianificazione allineamento del sistema di fascicolazione digitale della documentazione in vista dell' accorpamento	€ 13.734,83	n. 9263 utenti sportello URP; n. 348 comunicati stampa e articoli redazionali; n. 13 conferenze stampa n. 1 manifestazione	Risultati Customer legata alla Comunicazione / URP della Camera: 80,78% - OTTIMO 18,24% - BUONO
2	Organizzazione di 1 manifestazione istituzionale			
3	Redazione comunicati stampa			
4	Organizzazione, gestione e analisi Indagine di customer			
6	Costi interni finalizzati alla gestione della comunicazione interna ed esterna			

***Area Strategica di sistema: Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo (obiettivo raggiunto al 99,67%)***

Area strategica (KPA ente)	Dimens ione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2018 su stato 2017	Stato 2017	Risultato raggiunto 2018	Percentuale raggiunta
Trasparenza e tutela del mercato	Innovaz ione e crescita	<b>02.O2 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovradebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori</b>	<b>99,52%</b> 100% da indicatori 99,04% da obiettivi operativi sottostanti	5	Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti	>=311	309	317	100%
							Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche	>90%	100%
									100%
<b>PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA</b>				<b>20</b>	<b>IMPORTO COMPLESSIVO € 102.208,32</b>				
n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori						
			output	qualità					
1	Gestione servizio di mediazione/conciliazione	€ 102.208,32	n. 618 mediazioni gestite;	Risultati Customer					

2	Gestione crisi da sovraindebitamento tramite l' Organismo		<p>n. 507 mediazioni iscritte; n.278 mediazioni a cui hanno partecipato entrambe le parti;</p> <p>n. 25 crisi da sovraindebitamento depositate;</p> <p>n. 39 crisi da sovraindebitamento gestite;</p> <p>n. 43 incontri con i professionisti da incaricare per uniformare la gestione del servizio;</p> <p>informatizzato l' albo dei professionisti da incaricare e registrati n. 35;</p> <p>organizzati n. 7 corsi mirato a consentire al personale addetto alle procedure di allerta e composizione assistita della crisi per l' acquisizione e lo sviluppo delle competenze necessarie;</p> <p>n. 11 Arbitrati</p>	<p>ufficio mediazione e arbitrato:</p> <p>- 100% - OTTIMO</p> <p>Risultati Customer sulle verifiche metriche:</p> <p>69,34% - OTTIMO</p> <p>21,17% - buono</p> <p>Risultati Customer sulle concorsi a premio:</p> <p>80,10% - OTTIMO</p> <p>16,84% - buono</p>
3	Arbitrati			
1a	Progetto sulla lotta all' abusivismo commerciale, denominato "Un mare di legalità" , in collaborazione con la Prefettura di Ferrara e alcuni enti locali;		n.1 progetto finanziato	
2a	Gestione attività di vigilanza sui prodotti; ispezioni e verifiche metriche, gestione concorsi a premio, orafi; marchi e brevetti; sanzioni amministrative e protesti		<p>N. 23 verifiche;</p> <p>n . 626 ispezioni;</p> <p>n. 1665 strumenti verificati;</p> <p>n. 303 controllo prodotti;</p> <p>n. 77 concorsi a premio, di cui n. 33 verbali di estrazione e n. 44 verbali di chiusura e valore monte premi € 1.173.989</p> <p>n. 1676 pubblicazione protesti</p> <p>n.243 visure</p> <p>n. 74 cancellazioni</p> <p>n.324 pratiche marchi e brevetti</p>	

Area strategica (KPA ente)	Dimensio ne BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2018 su stato 2017	Stato 2017	Risultato raggiunto 2018	Percentual e raggiunta
Internazionalizza zione	Impres e e tessuto econo mico locale	02.01 - <b>Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai</b>	<b>99,83%</b>	5	n. imprese coinvolte attraverso il CRM camerale	>=627	1620	1711	100%
			100% da indicatori 99,66% da obiettivi operativi sottostanti		Valore di esportazioni delle imprese ferraresi	>261297 0	2547045	25714300 00 €	100%

		mercati internazionali							
<b>PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA</b>			<b>5</b>	<b>IMPORTO COMPLESSIVO € 55.839,54</b>					
n.	<b>Azione/Progetto</b>			<b>Risorse economiche utilizzate</b>	<b>Indicatori</b>				
					<b>output</b>	<b>qualità</b>			
1	Organizzazione ciclo di seminari sull'internazionalizzazione F.I.M. -			€ 55.839,54	n. 8 seminari FIM ; n. 161 imprese e n. 223 partecipanti.	Risultati Customer su MARKETING INTERNAZIONALE: 63,10% - OTTIMO 32,14% - BUONO			
2	servizio su Info e Export alle imprese e servizio News Mercati				n. 88 quesiti Worldpass				
	Assistenza alle imprese tramite Worldpass				n.18 liquidazioni bando fiere internazionali e nazionali;				
3	Progetti di sistema (deliziando, European Vietnam Business Network, Enterprise Europe network"				n. 2970 documenti per l' estero				
4	CRM Ciao Impresa				n. 187 nuove imprese coinvolte in progetti di promozione				
5	Progetto triennale 20% "preparazione all'export e internazionalizzazione intelligente"				n. 3 imprese assistite bandi Regione e MISE				
6	Bando a sostegno programmi integrati per lo sviluppo di impresa – linea internazionalizzazione con associazioni di categoria								
7	Attivazione nuovo servizio gratuito "Check up"								
	Assistenza alle imprese sulle opportunità di finanziamento per l' internazionalizzazione della Regione e del MISE								

***Area Strategica di sistema: Rafforzare lo stato di salute del sistema (obiettivo raggiunto al 96,55%)***

Area strategica (KPA ente)	Dimensione BSC	Obiettivo strategico	TOTALE	Peso	indicatore	Target 2018 su stato 2017	Stato 2017	Risultato raggiunto 2018	Percentuale raggiunta
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Processi Interni	<b>03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale</b>	<b>97,64%</b>	10	Contenimento oneri di funzionamento	<=1640200 €	€ 1372089	<b>1360080 €</b>	100%
			100% da indicatori 95,29% da obiettivi operativi sottostanti		Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s. +ctr+gestione servizi/d.a.)	>=51%	54,35%	58,33%	100%
	Processi interni	<b>03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in</b>	<b>93,72%</b>	5	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	>=98%	95,20%	83,33%	85,03%
			92,52% da indicatori 94,93% da obiettivi operativi sottostanti		Numeri di ore di formazione	>=187%	n.324	n.680	100%

		atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.			usufruite dal personale				
		<b>03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente e la qualità dei servizi amministrativi, favorendo altresì lo sviluppo della cultura digitale dell'ente.</b>	<b>98,28%</b>  100% da indicatori 96,56% da obiettivi operativi sottostanti	5	Grado delle schede di monitoraggio del rischio redatte dal Gruppo audit camerale  Efficienza di funzionamento	>=90%  <=22353,8	85%  €21299,20	100%  € 20709,8	100%

<b>PESO COMPLESSIVO AREA STRATEGICA</b>		<b>15</b>	IMPORTO COMPLESSIVO € 5.240.40 oltre risorse umane interne				
---	--	-----------	--	--	--	--	--

n.	Azione/Progetto	Risorse economiche utilizzate	Indicatori			Risultati Customer complessiva della Camera: 68,46% - OTTIMO 26,12% - BUONO
			output	qualità		
1	attività di presidio degli indicatori, con particolare riferimento alla liquidità ed ai costi razionalizzabili	solamente risorse interne	n. 12 report mensili per la liquidità; n. 12 di controllo e variazione budget; n.4 analisi costi			
	Formazione del personale	€ 5.240,40	95,16% del personale ha partecipato a formazione, per un numero complessivo di 680 ore			
1a	Costi interni finalizzati alla gestione del Ciclo della Performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Solo risorse interne	Piano della performance 2017/2019 annualità 2018  Piano prevenzione corruzione 2018/2020  Relazione Performance 2017  Relazione anticorruzione 2018  aggiornamento Trasparenza (puntuale, trimestrale, semestrale, annuale)  attività semestrale gruppo audit  Rendicontazione attività sulla trasparenza all' OIV e alla Giunta			

### **3.3 Obiettivi operativi**

In questa sezione sono riportati, per il solo anno 2018, i risultati conseguiti dai seguenti profili incaricati:

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

La Giunta camerale con deliberazione n. 10 del 23 gennaio 2018 ha approvato il Piano triennale della Performance 2017-2019 – annualità 2018, assegnando alla dirigenza gli obiettivi relativi al 2018. Successivamente con determinazione del Segretario Generale n. 27 del 30 gennaio 2018 sono stati assegnati gli obiettivi 2018 alle posizioni organizzative e alta professionalità, che, a loro volta, hanno provveduto a declinare gli obiettivi di team al personale a loro preposto.

Si forniscono, inoltre, informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al personale dipendente, sugli esiti del processo di valutazione individuale e sul grado di differenziazione dei giudizi.

Per le informazioni di dettaglio si rinvia all'allegato n. 2 ove sono evidenziati i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'annualità 2018, l'evidenza delle variazioni apportate in corso d'anno, la % di raggiungimento dell'obiettivo, l'eventuale differenza tra risultato atteso e raggiunto e le cause degli scostamenti.

Di seguito sono riportate le schede riepilogative relative agli obiettivi operativi assegnate all'unico dirigente (Segretario Generale) (Op), alle posizioni organizzative (Opo) e agli uffici (Ot).

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

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

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

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

**SEGRETARIO GENERALE: DOTT. GIANNATTASIO**

**OBIETTIVI OPERATIVI DI TIPO INDIVIDUALE ASSEGNAZI PER TUTTI I RUOLI RICOPERTI  
(SEGRETARIO GENERALE, CONSERVATORE E DIRIGENTE RESPONSABILE DI ENTRAMBE LE DUE  
AREE IN CUI è SUDDIVISA L'INTERA ORGANIZZAZIONE)**

<b>OBIETTIVI OPERATIVI INDIVIDUALI</b>					
<b>1</b>	<b>03.02.I1 Razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.</b>	1%	1° indicatore	>=2	100%
		2%	2° indicatore	Entro il 30/04/2018	100%
		2%	3° indicatore	Entro il 30/06/2018	100%
		<b>5%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>03.03.I1 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano anticorruzione, trasparenza, performance</b>	3%	1° indicatore	FATTO (1)	100%
		4%	2° indicatore	Entro il 31/12/2018	100%
		4%	3° indicatore	>=4	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>3</b>	<b>01.01.I1 - Promuovere azioni volte a consolidare interventi congiunti tra i vari partner istituzionali a sostegno del tessuto imprenditoriale, con particolare riferimento all'attrattività degli investimenti ed il consolidamento e sviluppo aziendale</b>	3%	1° indicatore	>=75%	100%
		3%	2° indicatore	>=70%	100%
		4%	3° indicatore	>=5	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>4</b>	<b>01.02.I1 - Promuovere una rete di relazioni in grado di attivare le sinergie necessarie per rendere efficace il progetto "Alternanza Scuola Lavoro"</b>	3%	1° indicatore	>=10	100%
		3%	2° indicatore	>=4	100%
		4%	3° indicatore	>=200	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>01.04.I1 – Promuovere iniziative volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico</b>	1%	1° indicatore	>=4	100%
		2%	2° indicatore	>=90%	100%
		2%	3° indicatore	>=30	73,33%
		<b>5%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>90,93%</b>

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

**SANDRI CRISTINA**

**OBIETTIVI OPERATIVI INDIVIDUALI**

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>					
<b>1</b>	<b>03.01.I1 - Redazione situazione contabile per cessazione della Camera di commercio di Ferrara</b>	3%	1° indicatore	FATTO (1)	100%
		3%	2° indicatore	FATTO (1)	100%
		4%	3° indicatore	30-06-2018	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>03.02.I2 – Avvio e definizione delle procedure per la nomina del nuovo O.I.V. della costituenda Camera di commercio</b>	3%	1° indicatore	30-11-2018	100%
		3%	2° indicatore	30-11-2018	100%
		4%	3° indicatore	30-11-2018	0%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>67%</b>
<b>3</b>	<b>03.03.I4 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</b>	3%	1° indicatore	<=3	100%
		3%	2° indicatore	<=17418	100%
		4%	3° indicatore	<=0<33fte	100%
		<b>15%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>

4	03.03.15 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	3%	1° indicatore	FATTO (1)	100%
		3%	2° indicatore	>=4	100%
		4%	3° indicatore	30-11-2018	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>

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

**MIGLIARI ANDREA**

**OBIETTIVI OPERATIVI INDIVIDUALI**

OBIETTIVI INDIVIDUALI					
1	03.03.12 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	3%	1° indicatore	>=10500	100%
		4%	2° indicatore	<=3	100%
		4%	3° indicatore	<=31310	92,09%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>97,39%</b>
2	01.03.11 - Crescita del digitale nel sistema imprese: formazione e informazione sui temi del digitale in collaborazione con Unioncamere, DINTEC, SICamera, Tagliacarne, Uniontrasporti	3%	1° indicatore	>=4	100%
		3%	2° indicatore	>=30	100%
		4%	3° indicatore	>=4	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
3	01.03.12 – Progettazione e coordinamento delle iniziative camerali relative al Punto d'impresa digitale (PID) al fine di rendere le iniziative omogenee con quanto proposto da Unioncamere	5%	1° indicatore	>=4	100%
		5%	2° indicatore	>=2	100%
		5%	3° indicatore	>=20	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
4	01.05.11 - Riunioni, incontri, seminari, convegni per divulgazione progetti, bandi e altre iniziative relative ai Fondi strutturali gestiti dalla Regione Emilia Romagna	3%	1° indicatore	>=30	100%
		4%	2° indicatore	>=2	100%
		4%	3° indicatore	Entro il 31/12/2018	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>

**POSIZIONE ORGANIZZATIVA ALTA PROFESSIONALITA' REGOLAZIONE DEL MERCATO**

**ARBITRATO E CONCILIAZIONE**

**TARABBIA LAURA**

**OBIETTIVI OPERATIVI INDIVIDUALI**

OBIETTIVI INDIVIDUALI					
1	02.02.11 - Azioni dirette a salvaguardare i valori di un 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	3%	1° indicatore	>=6	100%
		4%	2° indicatore	>=3	100%
		4%	3° indicatore	FATTO (1)	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
2	02.02.12 - Efficientamento delle procedure di mediazione civile e commerciale	3%	1° indicatore	>=10%	100%
		4%	2° indicatore	>=10%	100%
		4%	3° indicatore	31-10-2018	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>

<b>3</b>	<b>02.02.I3 - Sviluppo di sinergie per la razionalizzazione dei servizi in materia di ADR in vista dell'unificazione dei servizi a seguito dell'accorpamento</b>	6%	1° indicatore	>=3	100%
		7%	2° indicatore	>=2	100%
		7%	3° indicatore	30-06-2018	100%
		<b>20%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>4</b>	<b>03.03.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</b>	6%	1° indicatore	<=133,85	86,32%
		7%	2° indicatore	>=2,30%	69,44%
		7%	3° indicatore	<=3	100%
		<b>20%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>85,4%</b>

### **3.3.1 Risultati in materia di trasparenza ed integrità**

Con deliberazione n. 9 del 23 gennaio 2018, la Giunta camerale ha approvato il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2018-2020.

Il prospetto che segue mette in evidenza i risultati conseguiti rispetto agli interventi pianificati per il 2018 sulle tematiche della trasparenza ed integrità, connesse con gli obiettivi dell'anticorruzione. Gli interventi previsti per il 2018 sono stati tutti realizzati.

Alcuni ambiti sono stati oggetto di aggiornamenti e modifiche lo scorso anno, a seguito dell'emanazione del D.lgs. 97/2016, che ha modificato la legge 190/2012 e il D.lgs. 33/2013, definendo nuovi ambiti di trasparenza e l'introduzione dell' "accesso civico generalizzato".

Per quanto riguarda specificatamente i feedback da parte degli stakeholder sui dati pubblicati e sulla conseguente individuazione di ulteriori dati da pubblicare in aggiunta a quelli obbligatori, si fa presente che nella sezione "Amministrazione trasparente/altri contenuti" è inserito un modulo per consentire all'utente di esprimere un parere sui dati pubblicati e direttamente su talune attività svolte, oltre alla modulistica obbligatoria inerente l'accesso civico e quello generalizzato.

Il coinvolgimento degli stakeholder per la definizione delle linee strategiche e per l'indicazione sugli interventi economici da programmare annualmente, risulta attivato da questa Camera di Commercio già da diversi anni.

Si rammenta che gli obiettivi indicati nel Piano della performance 2018 sono stati, come da disposizioni normative, integrati da obiettivi di presidio delle attività di anticorruzione e trasparenza.

Macro Intervento	scadenza	realizzazione
<b>Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente e la qualità dei servizi amministrativi, favorendo altresì lo sviluppo della cultura digitale dell'ente.</b>	Realizzazione, nei termini, dei documenti in materia di Performance, Trasparenza e anticorruzione rispetto ai tempi stabili	<b>2018: nei termini</b> <b>Piano della perf. : 23/1/2018</b> <b>Piano ANTICORR.:23/1/2018</b> <b>Validaz. OIV : 5/6/2018</b> <b>Relazione Performance: delibera n. 46 del 5/6/2018</b> <b>Relaz. Annuale ANTIC. : 7/1/2019</b> <b>Validaz.OIV traspar. : (come da proroga di ANAC) e 31/3/2018</b>

Come previsto dalla normativa vigente, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha validato la griglia di rilevazione dell'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" il 5 aprile 2019, come risulta nel documento di attestazione pubblicato, entro il 30 aprile 2019, sul sito istituzionale di questa Camera di commercio nella sezione Amministrazione trasparente/disposizioni generali/attestazioni OIV o di struttura analoga.

Sempre in Amministrazione trasparente, ma nella sottosezione altri contenuti/corruzione è, altresì, pubblicato, oltre il Piano triennale di prevenzione della corruzione, approvato dalla Giunta camerale, anche la Relazione Annuale allo stesso, relativa all'anno 2018, di cui alla determinazione del Segretario generale n. 1 del 7 gennaio 2019, redatta secondo il format predisposto da A.N.A.C.

### **3.3.2 Standard di qualità dei servizi**

La Camera di Commercio di Ferrara ha definito per l'anno 2018 gli standard di qualità relativamente ai principali servizi erogati all'utenza, come da Carta del Servizi pubblicata sul sito camerale nella sezione "Amministrazione Trasparente".

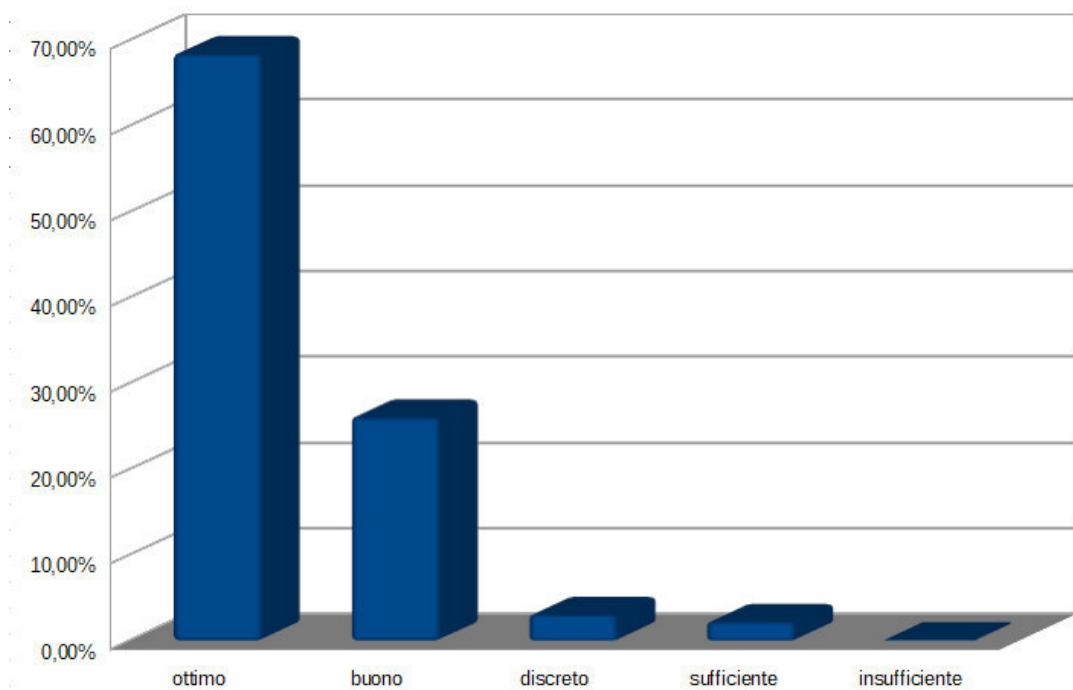
La Camera di Commercio di Ferrara ha realizzato l'indagine annuale di customer in completa autonomia. La scala di valori dal 2018 è su 4 livelli.

#### **Le performance sul giudizio COMPLESSIVO fra il 2015/2018**

<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ottimo 64,12%	<b>64,88%</b>	<b>66,30%</b>	<b>68,46</b>
Buono 30,00%	28,36%	26,49%	26,12
Sufficiente 3,11%	2,77%	3,39%	2,24
Insufficiente 0,20%	0,66%	0,43%	0,11
Non ho usufruito dei servizi 2,57%	Non ho usufruito dei servizi 3,32%	Non ho usufruito dei servizi 3,39%	Non ho usufruito dei servizi 3,07%

#### **Le performance sul giudizio ottimo fra il 2015/2018 DEI SINGOLI SERVIZI**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Concorsi a premio	88,13%	89,71%	85,64%	80,10%
Servizi Innovativi	73,49%	77,58%	92,01%	76,76%
Sede Cento	78,61%	86,62%	68,49%	<b>86,61%</b>
URP	65,03%	76,12%	66,67%	<b>80,78%</b>
Visure e ricerche	78,03%	74,30%	81,67%	68,85%
DIRITTO ANNUALE	63,13%	62,34%	54,74%	51,08%
Marchi e brevetti	57,46%	59,56%	83,26%	<b>83,38%</b>
Protesti	82,35%	42,86%	69,84%	<b>83,83%</b>
Estero	50,00%	45,64%	38,95%	<b>63,10%</b>
Imprenditorialità Femminile	44,67%	34,48%	46,67%	<b>60,00%</b>
Metrico	82,04%	76,41%	46,34%	<b>69,34%</b>
Promozione	36,67%	39,23%	53,11%	40,80%
Registro imprese	54,90%	52,45%	49,10%	<b>56,16%</b>
Statistica e Prezzi	75,96%	85,71%	79,10%	64,35%
Ufficio di Comacchio	Nd	66,33%	79,05%	<b>84,69%</b>



Come si può dedurre da un'analisi attenta della customer satisfaction **più del 94,58%** dell'utenza interpellata reputa i servizi offerti dalla Camera di commercio con un grado **uguale o superiore al Buono**.

### 3.4 Obiettivi organizzativi

Si riportano di seguito i risultati di sintesi degli obiettivi organizzativi assegnati ai dirigenti e alle posizioni organizzative. Relativamente a queste ultime si specifica che i pesi assegnati per la realizzazione degli obiettivi organizzativi è pari a 30, in quanto ulteriori 40 punti di peso sono stati attribuiti agli obiettivi individuali analizzati in precedenza..

#### **AREA PROMOZIONE, INFORMAZIONE ECONOMICA, RISORSE E PATRIMONIO**

**DIRIGENTE : DOTT. GIANNATTASIO**

#### **OBIETTIVI ORGANIZZATIVI**

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
<b>OBIETTIVI OPERATIVI ORGANIZZATIVI</b>					
1	02.01.01 – Consolidare e valorizzare gli spazi di intervento formativo e informativo alle imprese al fine di sensibilizzarle alla capacità di creare business internazionale.	1%	1° indicatore	>=58€	100%
		2%	2° indicatore	>=2	100%
		2%	3° indicatore	>=600	100%
		<b>5%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
2	02.02.03 – Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificare i processi	1%	1° indicatore	100%	100%
		2%	2° indicatore	100%	100%
		2%	3° indicatore	>=500	100%
		<b>5%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
3	03.02.01 - Definire linee e azioni atte a gestire in modo efficace ed efficiente il processo di	3%	1° indicatore	Entro 30/06/2018	100%
		3%	2° indicatore	>=2	100%

	<b>cambiamento in atto nel sistema camerale alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento</b>	4%	3° indicatore	Entro 30/06/2018	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>4</b>	<b>01.01.O1 Potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa, intesa come opportunità di sviluppo del contesto economico territoriale</b>	3%	1° indicatore	>=3	100%
		3%	2° indicatore	>=50	100%
		4%	3° indicatore	>=4	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>01.01.O3 - Coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi</b>	1%	1° indicatore	Entro 31/12/2018	100%
		2%	2° indicatore	>=2	100%
		2%	3° indicatore	>=50	84%
		<b>5%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>94,56%</b>
<b>6</b>	<b>01.02.O1 - Potenziare azioni finalizzate a creare reali connessioni tra gli studenti e le imprese, per orientare scelte professionali più rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro</b>	3%	1° indicatore	>=10	100%
		3%	2° indicatore	>=200	100%
		4%	3° indicatore	>=4	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>7</b>	<b>01.03.O1 - Definire percorsi di informazione e formazione alle imprese attraverso il Punto d'impresa digitale al fine di potenziare l'utilizzo dei nuovi strumenti per una migliore gestione dell'identità digitale e del cassetto digitale d'impresa</b>	3%	1° indicatore	>=4	100%
		4%	2° indicatore	>=50	100%
		4%	3° indicatore	>=5	100%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>8</b>	<b>01.05.O1 - Favorire l'avvio dei nuovi processi di semplificazione e trasparenza al fine di migliorare l'utilizzo da parte di terzi dei dati contenuti nel Registro delle imprese – straordinario bacino di informazione sulle imprese, le professioni, le trasf</b>	1%	1° indicatore	>=10	100%
		2%	2° indicatore	>=5	80%
		2%	3° indicatore	Entro 31/12/2018	100%
		<b>5%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>93,4%</b>

**ALTA PROFESSIONALITA' PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO – CONNESSA ALLA RESPONSABILITA' DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO - SANDRI CRISTINA OBIETTIVI ORGANIZZATIVI**

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
<b>OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>					
<b>1</b>	<b>03.01.O1 Analisi e razionalizzazione delle procedure per l'acquisizione di beni e servizi a seguito dell'acorpamento</b>	5%	1° indicatore	Entro 30/06/2018	100%
		5%	2° indicatore	>=6	100%
		5%	3° indicatore	31/12/2018	100%
		<b>15%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>03.01.O2 - Definizione delle procedure per la messa in liquidazione della Camera di commercio di Ferrara</b>	3%	1° indicatore	FATTO (1)	100%
		3%	2° indicatore	Entro il 31/08/2018	100%
		4%	3° indicatore	Entro il 31/08/2018	0%
		<b>10%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>67%</b>
<b>3</b>	<b>03.02.O2 – Coordinamento per l'attivazione di ogni procedura telematica atta all'avvio dell'attività della nuova Camera di commercio</b>	5%	1° indicatore	>=12	100%
		5%	2° indicatore	FATTO (1)	100%
		5%	3° indicatore	30-09-2018	100%
		<b>15%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
<b>4</b>	<b>03.02.O3 – Revisione dei regolamenti a seguito della procedura di accorpamento e delle novità legislative</b>	6%	1° indicatore	Entro 31/03/2018	100%
		7%	2° indicatore	>=4	100%
		7%	3° indicatore	Entro il 31/07/2018	100%
		<b>20%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>

**POSIZIONE ORGANIZZATIVA SERVIZIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO, STAMPA, COMUNICAZIONE PROTOCOLLO E ARCHIVI - MIGLIARI ANDREA**  
**OBIETTIVI ORGANIZZATIVI**

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
<b>OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>					
1	<b>01.01.02 – Rafforzare le relazioni tra la Camera di commercio, le imprese e i loro interlocutori interni ed esterni, attraverso approcci di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)</b>	5%	1° indicatore	>=2	100%
		5%	2° indicatore	Entro 30/06/2018	100%
		5%	3° indicatore	>=4	100%
		<b>15%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
2	<b>01.05.02 - Progettare le nuove strategie comunicative della nuova Camera di commercio al fine di presentare i nuovi servizi e opportunità offerti alle imprese</b>	6%	1° indicatore	FATTO (1)	100%
		7%	2° indicatore	>=6	100%
		7%	3° indicatore	30/09/2018	100%
		<b>20%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>
3	<b>01.05.03 - Progettazione dell'informatizzazione dell'archivio cartaceo usato per ricerche storiche sulle imprese in collaborazione con ufficio servizi informatici e R.I.</b>	6%	1° indicatore	FATTO (1)	100%
		7%	2° indicatore	FATTO (1)	100%
		7%	3° indicatore	Entro 30/11/2018	65,93%
		<b>20%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>88,42%</b>

**POSIZIONE ORGANIZZATIVA ALTA PROFESSIONALITA' REGOLAZIONE DEL MERCATO**

**ARBITRATO E CONCILIAZIONE**

**TARABBIA LAURA**

**OBIETTIVI ORGANIZZATIVI**

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	INDICATORI	TARGET	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO %
<b>OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>					
1	<b>02.02.01 - Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi</b>	6%	1° indicatore	>=1	100%
		7%	2° indicatore	>=5%	100%
		7%	3° indicatore	30-11-2018	65,93%
		<b>20%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>88,42%</b>
2	<b>02.02.02 - Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire la gestione delle procedure di mediazione senza soluzione di continuità a seguito dell'accorpamento</b>	6%	1° indicatore	>=1	100%
		7%	2° indicatore	>=5%	100%
		7%	3° indicatore	>=4	100%
		<b>20%</b>	<b>% ponderata</b>		<b>100%</b>

**3.4.1 Grado di raggiungimento degli obiettivi del personale e esiti del processo di valutazione della performance individuale**

Il processo di valutazione della prestazione individuale del personale riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, il grado di raggiungimento degli obiettivi di team, commisurato all'apporto individuale in termini anche qualitativi e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

La tabella che segue evidenzia in sintesi gli esiti del processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e organizzativi e l'esito in forma aggregata per area dirigenziale della valutazione dei comportamenti organizzativi, anche al fine di valutare il grado di differenziazione dei giudizi operato dalla dirigenza.

Gli obiettivi individuali (Oi) dei dirigenti e delle posizioni organizzative (OPOI) sono disponibili indicati nel paragrafo 3.3 e nell'allegato n.3.

DESCRIZIONE	Area " Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio"		Area " Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato"		TOTALE		
<b>VALUTAZIONE INDIVIDUALE</b>	n. dipendenti	%	n. dipendenti	%			
Grado di differenziazione della valutazione	24	71,52	27	70	<b>70,76%</b>		
<b>VALORE DELLA PRODUTTIVITA'</b>							
ECCELLENZA			0	0			
COMPENSO AL 100%			50	98,03			
COMPENSO AL 85%			0	0			
COMPENSO AL 65%			1	1,97			
COMPENSO INFERIORE AL 65%			0	0			
	<b>totale</b>		<b>51</b>	<b>100%</b>			
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENZA</b>			<b>VALORE MEDIO %</b>				
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati			<b>98,87%</b>				
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b>			<b>VALORE MEDIO %</b>				
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati			<b>95,43%</b>				
<b>OBIETTIVI DI TEAM</b>			<b>VALORE MEDIO %</b>				
Grado di raggiungimento degli obiettivi di team assegnati			<b>98,05%</b>				

Il processo di valutazione del personale e degli incaricati di posizione organizzativa ha avuto inizio nel corso del mese di aprile 2018 e si è concluso nei primi giorni del mese di maggio 2018, in assenza di procedure di conciliazione.

### **La performance individuale delle posizioni organizzative**

Gli obiettivi individuali (Opi) dei responsabili di unità organizzativa sono disponibili nel già indicato allegato n.3, oltre che al paragrafo 3.3.

Le schede poste in allegato riportano informazioni riguardanti i valori a consuntivo degli indicatori previsti per l'annualità 2017, l'evidenza delle variazioni apportate in corso d'anno, la % di raggiungimento dell'obiettivo, l'eventuale differenza tra risultato atteso e raggiunto e le cause degli scostamenti.

Si riporta di seguito il grado di differenziazione dei giudizi effettuato da ciascuna posizione organizzativa.

Posizione organizzativa / alta professionalità	N.DIPENDENTI	%
Responsabile del servizio "Risorse e Patrimonio"	11	54,55
Responsabile del servizio "Sistema qualità e comunicazione"	3	100
Responsabile del servizio "Tutela del mercato e della fede pubblica" (cessato per dimissioni volontarie dal 30 aprile 2014)	interim del Segretario Generale responsabile anche dell' Area " Anagrafe delle imprese e	

Posizione organizzativa / alta professionalità	N.DIPENDENTI	%
		regolazione del mercato"
Responsabile del servizio "Regolazione di mercato, arbitrato e conciliazione"	2	100
TOTALE	<b>16</b>	

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

## 4. Risorse, efficienza ed economicità.

### 4.1 Relazione contabile

In questo paragrafo viene riportata una sintesi della relazione contabile al bilancio d'esercizio 2018, redatta ai sensi dell'art. 24 del D.P.R. 254/2005, di analisi dell'andamento della gestione.

Il Bilancio d'esercizio 2018 risulta, inoltre, composto dai documenti di rendicontazione introdotti dal Decreto del Ministro dell'economia e delle Finanze del 23 marzo 2013 recante "Criteri e modalità per la predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica", di cui alla circolare esplicativa del Ministero dello Sviluppo Economico n.148213 del 12 settembre 2013. Tali disposizioni prevedono la redazione dei seguenti ulteriori documenti, quali parti integranti del Preventivo economico 2018 che ora, in sede di Bilancio d'esercizio, sono stati oggetto di rendicontazione a consuntivo, come indicato dal Ministero dell'Economia e della Finanze con circolare n. 13 del 24 marzo 2015 e precisamente:

- 1) rendiconto finanziario - predisposto secondo il Principio Contabile OIC n.10;
- 2) conto consuntivo in termini di cassa, redatto secondo la codifica SIOPE ed articolato, per la parte spesa, secondo le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012;
- 3) prospetti SIOPE;
- 4) rapporto sui risultati come indicato nel piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. 18 settembre 2012;
- 5) conto economico coerente con lo schema del budget economico annuale.

Prima di passare al raffronto tra i valori previsionali e quelli accertati a consuntivo, si ricorda che il preventivo economico 2018 è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 20 del 12 dicembre 2017 e che, a seguito dell'introduzione delle disposizioni contenute nel D.P.R. 254/05, i dati contenuti nel preventivo economico sono stati riallocati nel documento principale di gestione denominato "budget direzionale".

Il budget direzionale, vero documento di programmazione gestionale, è stato assegnato alla responsabilità dirigenziale del Segretario Generale, con deliberazione della Giunta camerale n. 106 del 12 dicembre 2017 ed è rimasto assegnato interamente allo stesso in quanto unico dirigente presente in organico, come da deliberazione della Giunta camerale n. 93 del 28 ottobre 2014.

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

Il preventivo economico è stato sottoposto ad aggiornamento con deliberazione di Consiglio n. 8 del 10 luglio 2018, ai sensi del comma 1 – articolo 12 del D.P.R. 254/05, relativo alla revisione della programmazione annuale anche a seguito dell'approvazione del bilancio d'esercizio 2017.

Il Consuntivo 2018, corredata di tutti i documenti innanzi riportati, è stato approvato dal Consiglio camerale con deliberazione del 7 maggio 2019.

## CONSUNTIVO 2018 PER FUNZIONI – articolo 24 D.P.R. 254/05

VOCE DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	CONSUNTIVO ANNO 2017	CONSUNTIVO ANNO 2018	FUNZIONI ISTITUZIONALI			
			FUNZIONE A Organi istituzionali e Segreteria Generale	FUNZIONE B Servizi di supporto	FUNZIONE C Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	FUNZIONE D Studio, formazione, informazione e promozione economica
<b>GESTIONE CORRENTE</b>						
<b>A) PROVENTI CORRENTI</b>						
1) DIRITTO ANNUALE	<b>3.409.607,83</b>	<b>3.897.528,25</b>			<b>3.897.528,25</b>	
2) DIRITTI DI SEGRETERIA	<b>1.306.891,77</b>	<b>1.350.536,74</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.324.600,74</b>	<b>25.936,00</b>
3) CONTRIBUTI TRASFERIM E ALTRE ENTRATE	<b>190.044,90</b>	<b>557.513,21</b>	<b>53.000,00</b>	<b>13.360,75</b>	<b>110.269,67</b>	<b>380.882,79</b>
4) PROVENTI DA GESTIONE BENI E SERVIZI	<b>217.531,12</b>	<b>207.350,67</b>	<b>19.226,70</b>	<b>0,00</b>	<b>185.620,28</b>	<b>2.503,69</b>
5) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	<b>-2.232,43</b>	<b>-8.894,88</b>		<b>-8.894,88</b>		
<b>TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)</b>	<b>5.121.843,19</b>	<b>6.004.033,99</b>	<b>72.226,70</b>	<b>3.901.994,12</b>	<b>1.620.490,69</b>	<b>409.322,48</b>
<b>B) ONERI CORRENTI</b>						
6) PERSONALE	<b>2.354.999,86</b>	<b>2.356.761,63</b>	<b>473.586,21</b>	<b>479.191,29</b>	<b>1.098.325,13</b>	<b>305.659,00</b>
7) FUNZIONAMENTO	<b>1.372.089,47</b>	<b>1.360.081,35</b>	<b>214.184,47</b>	<b>323.684,16</b>	<b>656.237,34</b>	<b>165.975,38</b>
8) INTERVENTI ECONOMICI	<b>874.963,09</b>	<b>1.679.501,40</b>	<b>15.734,83</b>	<b>0,00</b>	<b>101.108,32</b>	<b>1.562.658,25</b>
9) AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	<b>1.258.842,28</b>	<b>811.181,22</b>	<b>12.021,79</b>	<b>759.289,36</b>	<b>30.808,69</b>	<b>9.061,38</b>
<b>TOTALE ONERI CORRENTI (B)</b>	<b>5.860.894,70</b>	<b>6.207.525,60</b>	<b>715.527,30</b>	<b>1.562.164,81</b>	<b>1.886.479,48</b>	<b>2.043.354,01</b>
<b>RISULTATO GESTIONE CORRENTE ( A-B )</b>	<b>-739.051,51</b>	<b>-203.491,61</b>	<b>-643.300,60</b>	<b>2.339.829,31</b>	<b>-265.988,79</b>	<b>-1.634.031,53</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>						
10) PROVENTI FINANZIARI	<b>45.745,50</b>	<b>52.925,31</b>	<b>0,00</b>	<b>52.925,31</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
11) ONERI FINANZIARI	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>45.745,50</b>	<b>52.925,31</b>	<b>0,00</b>	<b>52.925,31</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>						
12) PROVENTI STRAORDINARI	<b>303.563,03</b>	<b>222.883,83</b>	<b>0,00</b>	<b>222.883,83</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
13) ONERI STRAORDINARI	<b>93.416,80</b>	<b>45.782,55</b>	<b>0,00</b>	<b>45.782,55</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>210.146,23</b>	<b>177.101,28</b>	<b>0,00</b>	<b>177.101,28</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
RIVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE						
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE			<b>10.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/rettifiche dell'attivo)</b>	<b>-483.159,78</b>	<b>16.534,98</b>	<b>-643.300,60</b>	<b>2.559.855,90</b>	<b>-265.988,79</b>	<b>-1.634.031,53</b>

Il bilancio d'esercizio 2018 chiude con un avanzo economico di € 16.534,98 contro un disavanzo preventivato, dopo l'aggiornamento, di € 100.000,00, accertando un miglioramento di risultato pari a euro 116.534,98.

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

- euro 161.131,83 quale minor accertamento di provento da diritto annuale, sanzioni e interessi determinato per euro 142.791,78 dalla registrazione del risconto passivo derivante al rinvio per competenza 2019 di parte dei proventi necessari a finanziare la parte

residuale delle attività che verranno svolte nel 2019 dei progetti PID-A.S.L.-TURISMO a saldo dell’annualità 2018 e per euro 18.340,05 per minor accertamento di diritti annuale 2018;

- - euro 64.557,76 quale minor accertamento di proventi dalle entrate correnti rispetto a quanto previsto, per diritti di segreteria (-7.563,26), per contributi per il cofinanziamento di progetti (-36.801,26), per gestione servizi (- 11.298,36) e per variazione rimanenze;
- + euro 332.653,20 da economie derivanti da minori oneri dei seguenti mastri della gestione corrente :
  - € 3.494,39 al mastro “personale”;
  - € 47.036,63 al mastro “funzionamento”;
  - € 282.122,18 al mastro “interventi economici” (di cui 147.451,78 afferente al risconto passivo per rinvio alla competenza 2019 di parte delle attività inerenti il finanziamento 2018 ma realizzate nel 2019);
- - euro 82.905,22 da maggiori oneri al mastro “ammortamenti e accantonamenti” a seguito di maggiori accantonamenti al fondo svalutazione crediti, per l’adeguamento del fondo al documento 3 - punto 1.4.4 della circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3622 del 5 febbraio 2009. Tale documento prevede che l’accantonamento al fondo svalutazione crediti debba essere effettuato applicando al valore complessivo del credito (diritto annuale, sanzioni e interessi), la percentuale media di mancata riscossione degli importi del diritto, relativo alle ultime due annualità per le quali si è proceduto all’emissione dei ruoli esattoriali: la percentuale è calcolata al termine dell’anno successivo alla loro emissione. Per tale determinazione la soc. cons. Infocamere ha elaborato i dati per ogni camera di commercio. Per questa Camera di Commercio la media di non riscosso delle ultime due annualità messe a ruolo (ruolo diritto annuale 2013-2014 emessi nel 2016 e nel 2017) è del 67,81% al 31 dicembre 2018 secondo il tabulato del software Diana di Infocamere. La percentuale effettiva applicata al credito da diritto annuale 2018 è stata del 64,93%, che porta il Fondo svalutazione a rappresentare complessivamente il 70,13% dei crediti complessivi del diritto annuale;
- - euro 4.624,69 per minori proventi derivanti dalla gestione finanziaria;
- + euro 107.101,28 da gestione straordinaria dovuta principalmente a economie derivanti da minor rendicontazione di costi sulle domande ammesse o rinuncia al contributo;
- - euro 10.000,00 derivanti dalla gestione delle partecipazioni.

## 4.2 Analisi indicatori economico-finanziari

La Camera di Commercio di Ferrara ha, da diversi anni, individuato alcuni indicatori economico finanziari al fine di monitorare la struttura patrimoniale del bilancio e la propria capacità di generare ricavi e flussi finanziari.

Si riportano di seguito, tali indicatori, con il trend 2013-2018.

Legenda:

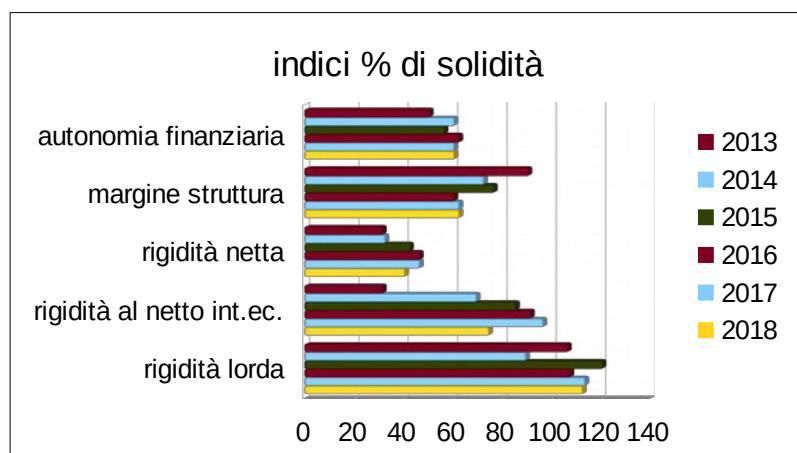
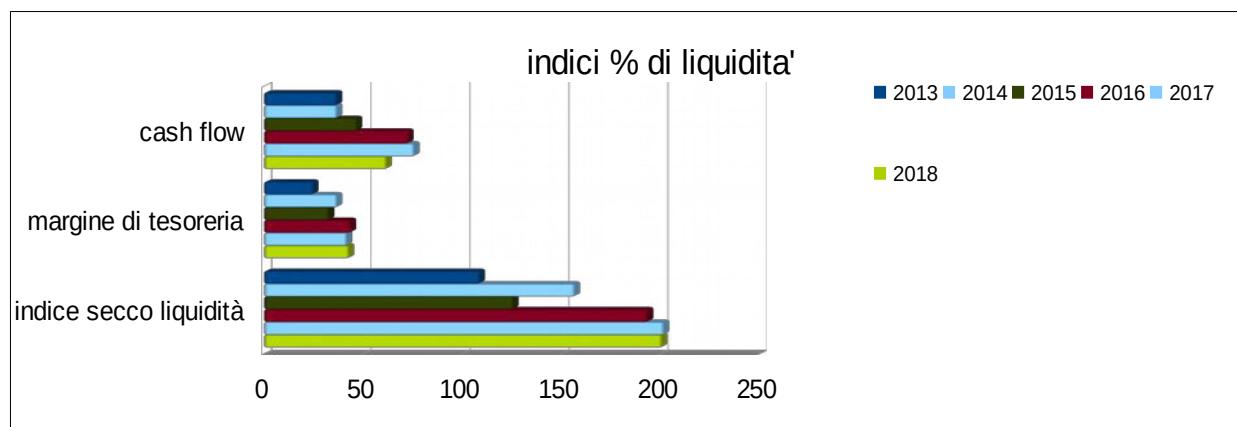
buono o in miglioramento
migliorabile
insufficiente o da migliorare

	INDICI	RAPPORTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LIQUIDITÀ'	<b>Indice secco di liquidità</b> Misura la capacità di far fronte ai debiti di funzionamento mediante la liquidità disponibile	Disponibilità liquide	109%	157%	126%	194%	202%	<b>201% (cfr.1)</b>
		debiti di funzionamento a breve						
	<b>Margine di tesoreria</b> Misura la capacità di far fronte ai debiti a breve mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve	Attivo circolante al netto del Passivo corrente	25%	37%	33%	44%	42%	<b>43%</b>
		Totale attivo						
SOLIDITÀ'	<b>Cash flow</b> Misura la liquidità netta prodotta nell'esercizio in rapporto ai proventi correnti	Cash flow	37%	37%	47%	73%	76%	<b>62%</b>
		Proventi correnti						
	<b>Indice di rigidità linda</b> Misura l'incidenza degli oneri correnti sui proventi correnti	Oneri correnti	107%	90%	121%	108%	114%	<b>113% (cfr.2)</b>
		Proventi correnti						
	<b>Indice di rigidità al netto interv.economici</b> Misura la capacità di destinare risorse agli interventi economici	Oneri correnti (al netto interventi economici)	32%	70%	86%	91,6%	97,3%	<b>75,41% (cfr.2)</b>
		Proventi correnti						
	<b>Indice di rigidità netta</b> Misura l'incidenza degli oneri correnti fissi sui proventi correnti	Oneri del personale + ammortamenti	32%	33%	43%	47%	47%	<b>41% (cfr.2)</b>
		Proventi correnti						
	<b>Margine di struttura</b> Misura la capacità di finanziamento delle attività di lungo periodo con capitale proprio	Immobilizzazioni	91%	73%	77%	61%	63%	<b>63% (cfr.3)</b>
		Patrimonio netto						
	<b>Autonomia finanziaria</b> Misura l'autonomia finanziaria dell' Ente	Patrimonio netto	51%	61%	57%	63%	61%	<b>61%</b>
		Passivo totale						
EFFICIENZA DI GESTIONE	<b>Capacità di generare proventi</b> Misura quanta parte di proventi correnti è stata generata dalla Camera	Proventi correnti al netto delle entrate da diritto annuale	26%	27%	33%	33%	33%	<b>35% (cfr.4)</b>
		Proventi correnti						
	<b>Efficienza di funzionamento</b> Misura l'incidenza dei costi di funzionamento per dipendente	Oneri di funzionamento (al netto riduzioni)	€ 25.849	€ 25.126	€ 22.810	€ 20.512	€ 20.919	<b>€ 21.086 (cfr.1)</b>
		n. dipendenti						
	<b>Efficienza operativa</b> Misura il valore medio ridistribuito per servizi operativi per azienda attiva	Oneri di personale + funzionamento delle funzioni C e D	€ 76	€ 73	€ 23	€ 61	€ 69	<b>€ 70</b>
		N. aziende <u>attive</u> solo sedi						
	<b>Efficienza di struttura</b> Misura l'incidenza dei costi delle funzioni "Indirette"	Oneri correnti funzioni A e B	34%	28%	33%	33%	27%	<b>25%</b>
		Oneri totali						
	<b>Economicità dei servizi</b> Misura il rapporto tra i proventi generati dalla Camera e gli oneri operativi	Proventi correnti al netto entrate da diritto annuale)	54%	51%	49%	45%	46%	<b>57%</b>
		Oneri di personale e funzionamento						

	<b>Interventi e investimenti per impresa</b> Misura il valore medio di interventi e investimenti per impresa attiva	Interventi economici + nuovi investimenti in attrezzature)	€ 108	€ 54	€62	€25	€23	<b>€55 (cfr.2)</b>
		N. imprese attive						
<b>EQUILIBRIO</b>	<b>Equilibrio economico</b> Misura la rigidità per costi fissi	Oneri del personale	30%	30%	41%	46%	45%	<b>39% (cfr.5)</b>
		Proventi correnti						
	<b>Equilibrio dimensionale</b> Misura l'incidenza del numero di personale rispetto al numero delle imprese attive	Numero dipendenti a tempo indeterminato	1,88	1,88	1,88	1,78	1,43	<b>0,57% (cfr.5)</b>
		Numero imprese attive						

Dall'analisi degli indici si rileva:

- 1) **gli indici di liquidità** sono in linea con i valori rilevati nel 2017. Ciò consente una tranquilla, anche se controllata, gestione dei pagamenti.
- 2) **gli indici di solidità** evidenziano con dati molto significativi l'impatto che la riduzione del 50% del diritto annuale. Questi indici sono in miglioramento a seguito della diminuzione dei costi del personale e di funzionamento rispetto al 2017, ma soprattutto all'incremento dei proventi, dato anche alla significativa partecipazione degli Enti locali a iniziative camerale;
- 3) **il margine di struttura** è in linea con i valori rilevati nel 2017.
- 4) **gli indici di gestione:**
  - confermano la capacità della Camera di Commercio a generare proventi correnti, divenendo meno dipendente da quelli derivanti dal diritto annuale;
  - evidenziano, nonostante una diminuzione del 10,12% delle spese di funzionamento un lieve aumento per dipendente delle stesse, a seguito della diminuzione a 56 unità (contro 62) del personale al 31.12.2017;
  - rilevano in maniera inequivocabile il trend negativo, iniziato nel 2014, per quanto concerne il valore di interventi promozionali a impresa, a seguito del taglio del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% nel 2017 del diritto annuale. Il valore del 2017 risente altresì della rilevazione contabile del risconto passivo di euro 310.660,08 per rinvio alla competenza 2018 della quota del 20% diritto annuale incassato nel 2017, ma destinato al finanziamento di specifici progetti la cui realizzazione, per l'annualità 2017, sarà completata nel 2018;
- 5) **gli indici di equilibrio :**
  - **economico** questo indice è in netto miglioramento grazie all'aumento dei proventi;
  - **dimensionale** rileva la sensibile diminuzione di personale in servizio al 31.12.2018 rispetto al numero delle imprese attive alla stessa data, peraltro anch'esse in diminuzione.



□

### 4.3 Analisi dei costi di processo

La Camera di Commercio di Ferrara ha, inoltre, proseguito nel 2018 la rilevazione dei costi per processi, con l'imputazione del costo relativo alle risorse umane per FTE (full time equivalent) rilevato mensilmente dal personale.

## 5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio

Il D.Lgs. n. 150/09 prevede che, tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, ci sia anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e che la Relazione sulla performance, da redigere a consuntivo dell'anno di riferimento, espliciti il bilancio di genere realizzato.

Il Bilancio di genere non è solo un adempimento previsto dalla normativa, ma un'occasione di sviluppo organizzativo dell'Ente, con benefici attesi a livello di equità ed efficienza.

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

Il Piano della Performance del triennio 2017-2019 – che la presente Relazione consuntiva per l’anno 2018 – non era stato impostato in ottica di genere, pertanto non è possibile una rendicontazione.

Di seguito si fornisce una breve sintesi delle informazioni contenute nell'**allegato n.7**

## 6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Si riporta di seguito il processo adottato da questa Camera di Commercio in merito alla “Misurazione e valutazione” e alla “Relazione sulla Performance”.

1 - PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE			
FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	MODALITA' OPERATIVA	PERIODO O PERIODICITA'
Misurazione intermedia dei risultati di performance organizzativa	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Rilevazione dei dati	mensile
Reporting intermedio della performance organizzativa	Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Cruscotto di ente/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	semestrale
Valutazione sui risultati intermedi	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi	semestrale
Reporting intermedio della performance individuale	Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Cruscotto di Ente/ area/servizi/Report e Schede Obiettivi/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	semestrale
Valutazione sui risultati intermedi	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione, Organismo Indipendente di Valutazione, Giunta camerale	Rilevazione dati e invio report all’Organismo Indipendente di Valutazione e	semestrale
Aggiornamento del Piano della Performance	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Ufficio Programmazione e controllo di gestione, Giunta camerale	Variazione del Piano della Performance in funzione delle azioni correttive scaturenti dal monitoraggio	semestrale
Bilancio preconsuntivo	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Ufficio Programmazione e controllo di gestione, Ragioneria, Provveditorato Giunta camerale	Rilevazione delle risultanze gestionali al 31/12/2018 (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo entro il 30/04/2019)	Entro ottobre 2018
Rendicontazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Personale, Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Cruscotto di Ente/ area/servizi/Report e Schede Obiettivi/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro maggio 2019
Valutazione finale	Dirigenti CCIAA, responsabili P.O. e AP, Giunta camerale	Analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi	Entro maggio 2019

## 2 - PROCESSO DI FORMAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

FASE DEL PROCESSO	SOGETTI COINVOLTI	MODALITA' OPERATIVA	PERIODO O PERIODICITA'
Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti, ivi compresa la Valutazione finale	Ufficio Programmazione e controllo di gestione	Analisi dei documenti e dei dati della pianificazione, monitoraggio e valutazione	Entro marzo 2019
Definizione della struttura del documento	Ufficio Programmazione e controllo di gestione – Dirigenti – Ufficio statistica	Analisi delle norme, delle delibere ANAC, delle linee guida Unioncamere e valutazione e acquisizione informazioni mancanti	Entro aprile 2019
Verifica grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi	Organismo Indipendente di Valutazione, Giunta camerale	Analisi dei documenti di monitoraggio e valutazione Audizione in Giunta camerale dell'Organismo Indipendente di Valutazione sui risultati dell'anno	Entro maggio 2019 - approvazione bilancio d'esercizio
Approvazione Relazione sulla Performance	Giunta camerale	Contestualmente o dopo approvazione bilancio d'esercizio	Entro giugno 2019
Validazione della Relazione sulla Performance	Organismo Indipendente di Valutazione	Secondo le modalità previste dalla delibera CIVIT n. 6/2012	Entro giugno 2019
Pubblicazione della Relazione sulla Performance	Ufficio Programmazione e controllo di gestione – Dirigenti	Pubblicazione sul sito nella sezione "Amministrazione trasparente"	Entro giugno 2019

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del Ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future.

Il Ciclo di gestione della Performance del 2018, che la presente Relazione conclude, ha prodotto e sviluppato i documenti riepilogati nella tabella che segue:

DOCUMENTO	APPROVAZIONE	DATA DI PUBBLICAZIONE	DATA ULTIMO AGGIORN.	LINK DOCUMENTO <a href="http://www.fe.camcom.it/trasparenza">www.fe.camcom.it/trasparenza</a>
Nomina del Responsabile della corruzione e della trasparenza	Deliberazione della Giunta camerale n. 24 del 19 febbraio 2013	19 febbraio 2013	confermato il Segretario Generale	Nella sezione: Amministrazione Trasparente / Altri contenuti / corruzione
Piano triennale di prevenzione della corruzione 2018-2020	Deliberazione della Giunta camerale n. 9 del 23 gennaio 2018	31 gennaio 2018		
Relazione annuale al Piano triennale della corruzione 2017-2019: Anno 2018 (format ANAC)	Determinazione del Segretario Generale n. 1 del 7 gennaio 2019	21 gennaio 2019		
Griglia di rilevazione al 31.3.2019 sugli obblighi di pubblicazione dei dati	Deliberazione della Giunta camerale n. 36 del 16 aprile 2019	6 aprile 2019		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/controlli e rilievi sull'amministrazione /attestazioni OIV o di struttura

sulla trasparenza di cui al D.Lgs.33/2013				analoga
Documento di attestazione degli obblighi di trasparenza al 31.3.2019 rilasciato dall'O.I.V.	In data 5 aprile 2019	6 aprile 2018		
Piano della Performance triennio 2017-2019 Annualità 2018	Deliberazione della Giunta camerale n. 10 del 23 gennaio 2018	31 gennaio 2018		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/Performance/ piano della performance
Relazione sulla Performance 2017	Deliberazione della Giunta camerale n. 46 del 5 giugno 2018	20 giugno 2018		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/ performance/ relazione sulla performance
Validazione della Relazione sulla Performance 2018				Nella sezione: Amministrazione Trasparente/controlli e rilievi sull'amministrazione/ documento dell'OIV di validazione della relazione sulla performance
Sistema di misurazione e valutazione	Delibera della Giunta del 4 Ottobre 2012  Delibera n. 30 del 26 marzo 2019	4 settembre 2013  6 aprile 2019		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/Performance/ sistema di misurazione e valutazione della performance
Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni		5 giugno 2018		Nella sezione: Amministrazione Trasparente/controlli e rilievi sull'amministrazione/ relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

## 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Nell'ottica che vede la Relazione della Performance quale sintesi del Ciclo di gestione della performance riferito ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, quale elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il Ciclo di gestione della performance per l'anno 2018:

CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	
Punti di forza	Punti di debolezza
Programmazione partecipata mediante l'organizzazione prima di tavoli di lavoro per settore poi un unico tavolo di lavoro con tutti i settori.	Risorse economiche disponibili limitate rispetto alla programmazione possibile. Le risorse sono state rese maggiormente limitate dalla riduzione del 50% del diritto annuale. Stop and go dell'attuazione della riforma di cui al d.lgs.219/2016 che prevede l'accorpamento, per Ferrara, con la Camera di commercio di Ravenna.
Programmazione altamente specifica e capillare, anche in termini di destinazione delle risorse economiche previste.	Migliorare l'individuazione di indicatori di outcome
Integrazione con altri sistemi di controllo già in uso	Individuare indicatori le cui misure siano facilmente rendicontabili. Utilizzo di valori aggiornati di benchmarking e di uniformità di rilevazione.
Utilizzo della rendicontazione multidimensionale	

(Balanced Scorecard)	
<p>Utilizzo di report di rendicontazione:</p> <p>1) con vista BSC semplice ed efficace, già in grado di proporre una immediata misurazione della performance di Ente;</p> <p>2) con vista ente / area / servizi / uffici</p> <p>3) con vista suddivisa</p> <p>Tutte le viste forniscono cruscotti con indicatori numerici, grado di raggiungimento, anche a semoforo.</p>	Complessa integrazione con i sistemi di contabilità.
Miglioramento del grado di compliance del Piano della Performance alle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 e alle linee guida	Troppi documenti di rendicontazione delle attività svolte.
Utilizzo del software di Unioncamere (Kronos) per la rilevazione del Full Time Equivalent per processi, molto più semplice ed immediato.	L'utilizzo di Kronos non consente il riversamento automatico dei valori di costo del personale su ciascun processo.

Operativi										97,16%		
RAGGRUPPAMENTO	AMBITO STRATEGICO	OBETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	PESO
<b>Ferrara</b>												
<b>1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>												
<b>02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali</b>												
<b>02.01.01 - Consolidare e valorizzare gli spazi di intervento formativo e informativo alle imprese al fine di sensibilizzarle alla capacità di creare business internazionale.</b>												
34%	D1.3_16	Grado di concentrazione delle risorse per l'internazionalizzazione	Totale risorse (costi + interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali, alle imprese, a terzi e quote associative) associate al sottoprocesso D.1.3 / Numero totale di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (Incom)	45224,6 € / 30 N.	1507,49 €	>= 58 €	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
33%	F181	Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi	Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi	16 N.	16 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
33%	F395	numero di imprese coinvolte/contattate per consolidare e valorizzare gli spazi di intervento formativo e informativo alle imprese al fine di sensibilizzarle alla capacità di creare business internazionale	numero di imprese coinvolte/contattate per consolidare e valorizzare gli spazi di intervento formativo e informativo alle imprese al fine di sensibilizzarle alla capacità di creare business internazionale	791 N.	791 N.	>= 600 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
<b>02.01.01.1 - Progettazione e coordinamento dell'evento "Stati generali dell'internazionalizzazione" con il coinvolgimento attivo delle associazioni territoriali di categoria e del sistema delle imprese</b>												
33%	F392	Numero di imprese contattate per l'evento " Stati generali dell'Internazionalizzazione"	Numero di imprese contattate per l'evento " Stati generali dell'Internazionalizzazione"	Non essendo stato approvato il progetto da parte di ICE, l'ufficio si è concentrato principalmente sulle attività formative finalizzate all'internazionalizzazione delle imprese con particolare riferimento a quelle finite con l'aumento del 20 % del DA: 74 imprese partecipanti alle attività formative oltre all'attivazione di un servizio nuovo denominato EXPORT CHECKUP per l'assistenza personalizzata alle imprese che vogliono esportare						33,33%	UFFICIO ESTERO	
33%	F393	Associazioni di categoria coinvolte in merito all'evento " Stati generali dell'Internazionalizzazione"	Associazioni di categoria coinvolte in merito all'evento " Stati generali dell'Internazionalizzazione"									
34%	F394	Numero di Camere di commercio della regione coinvolte in merito all'evento " Stati generali dell'Internazionalizzazione"	Numero di Camere di commercio della regione coinvolte in merito all'evento " Stati generali dell'Internazionalizzazione"									
<b>02.01.01.2 - Coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di rilascio dei certificati di origine e attività connesse in vista dell'accorpamento.</b>												
33%	F396	Numero di incontri tra gli uffici estero omologhi della camera di Ravenna al fine di discutere la gestione dei casi particolari	Numero di incontri tra gli uffici estero omologhi della camera di Ravenna al fine di discutere la gestione dei casi particolari	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
33%	F397	Definizione di un documento che definisce le procedure di gestione del CO al fine di armonizzare i servizi forniti da Ferrara e Ravenna	Definizione di un documento che definisce le procedure di gestione del CO al fine di armonizzare i servizi forniti da Ferrara e Ravenna	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
34%	F398	Numero personale coinvolto nell'armonizzazione delle attività di rilascio dei certificati di origine e attività connesse in vista dell'accorpamento / Numero personale addetto all'Ufficio estero	Numero personale coinvolto nell'armonizzazione delle attività di rilascio dei certificati di origine e attività connesse in vista dell'accorpamento / Numero personale addetto all'Ufficio estero	87,30%	87,30%	>= 90,00%	97%	● ● ●	97%	● ● ●	97%	
<b>1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>												
<b>02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovradebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolare con att</b>												
<b>02.02.11 - Azioni dirette a salvaguardare i valori di un'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</b>												
33%	F399	numero 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 (Tribunale, agenzia Entrate, enti previdenziali, agenti riscossione delle	numero 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 (Tribunale, agenzia Entrate, enti previdenziali, agenti riscossione delle	6 N.	N.B. NON ANCORA PUBBLICATO DECRETO LEGISLATIVO RECANTE CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA	>= 6 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
33%	F400	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	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	3 N.		>= 3 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
34%	F401	tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi a seguito dell'istituzione del nuovo servizio	tempi di realizzazione dell'armonizzazione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi a seguito dell'istituzione del nuovo servizio	organismo funzionante in camera di Ferrara	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	● ● ●		
<b>02.02.12 - Efficientamento delle procedure di mediazione civile e commerciale</b>												
33%	F408	numero di incarichi affidati ai mediatori interni rispetto alle domande di mediazione depositate in materia di contratti assicurativi	numero di incarichi affidati ai mediatori interni rispetto alle domande di mediazione depositate in materia di contratti assicurativi	14,00%	14,00%	>= 10,00%	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
33%	F409	numero di incarichi affidati ai mediatori interni rispetto alle domande di mediazione depositate in materia di contratti finanziari	numero di incarichi affidati ai mediatori interni rispetto alle domande di mediazione depositate in materia di contratti finanziari	10,00%	10,00%	>= 10,00%	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
34%	F410	tempi di realizzazione della riorganizzazione della gestione delle mediazioni affidate a mediatori interni in merito a contratti assicurativi e finanziari	tempi di realizzazione della riorganizzazione della gestione delle mediazioni affidate a mediatori interni in merito a contratti assicurativi e finanziari	31-10-2018	31-10-2018	Entro 31-10-2018	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
<b>02.02.13 - Sviluppo di sinergie per la razionalizzazione dei servizi in materia di ADR in vista dell'unificazione dei servizi a seguito dell'accorpamento</b>												
33%	F411	numero di incontri finalizzati ad omogeneizzare le prassi in uso per valorizzare le buone pratiche in materia di ADR tra Ravenna e Ferrara	numero di incontri finalizzati ad omogeneizzare le prassi in uso per valorizzare le buone pratiche in materia di ADR tra Ravenna e Ferrara	3 N.	3 N.	>= 3 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
33%	F412	numero proposte dirette ad individuare soluzioni operative in grado di valorizzare i rapporti a distanza nella gestione delle procedure dei nuovi Organismi di mediazione e gestione della crisi da sovradebitamento	numero proposte dirette ad individuare soluzioni operative in grado di valorizzare i rapporti a distanza nella gestione delle procedure dei nuovi Organismi di mediazione e gestione della crisi da sovradebitamento	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
34%	F413	tempo di realizzazione per creare buone pratiche tra Ravenna e Ferrara nella gestione dei servizi in materia di ADR	tempo di realizzazione per creare buone pratiche tra Ravenna e Ferrara nella gestione dei servizi in materia di ADR	30-06-2018	30-06-2018	Entro 30-06-2018	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
<b>02.02.01 - Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire una gestione di qualità delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi</b>												
33%	F402	numero di corsi mirati a consentire al personale addetto alle procedure di allerta e composizione assistita della crisi l'acquisizione dello sviluppo delle competenze necessarie	numero di corsi mirati a consentire al personale addetto alle procedure di allerta e composizione assistita della crisi l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze necessarie	7 N.	7 N.	>= 1 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
33%	F403	numero di incontri con i professionisti da incaricare per uniformare la gestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi	numero di incontri con i professionisti da incaricare per uniformare la gestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi	43 N.	43 N.	>= 5 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
34%	F404	tempi di realizzazione della riorganizzazione dell'ufficio al fine di uniformare la gestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi	tempi di realizzazione della riorganizzazione dell'ufficio al fine di uniformare la gestione del servizio di allerta e composizione assistita della crisi	31-12-2018	31-12-2018	Entro 30-11-2018	65,93%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
<b>02.02.01.1 - Predisposizione delle attività previste dalla legge relativa all'istituzione del nuovo servizio camerale di allerta di cui all' articolo 4 legge 19 ottobre 2017, n. 155 cui si prevede l'emanazione dei decreti attuativi entro i primi mesi d</b>												
33%	F405	incontri per l'adozione del regolamento del nuovo servizio di allerta e composizione assistita della crisi	incontri per l'adozione del regolamento del nuovo servizio di allerta e composizione assistita della crisi	4 N.	NON ANCORA PUBBLICATO DECRETO LEGISLATIVO RECANTE CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA - L'organismo di composizione della crisi ha operato durante tutto il 2018, avendo depositato solamente nel 2018 n. 25 nuove istruttorie di composizione della crisi. Sono stati eseguiti monitoraggi costanti per vedere l'andamento delle crisi. Andamento verificato trimestralmente	>= 4 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	● ● ●
33%	F406	informatizzazione dell'albo dei professionisti da incaricare per il servizio di allerta e composizione assistita della crisi	informatizzazione dell'albo dei professionisti da incaricare per il servizio di allerta e composizione assistita della crisi	35 N.		>= 25 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
34%	F407	entrata a regime del servizio: tempi di realizzazione dell'informatizzazione dell'albo dei professionisti da incaricare per il servizio di allerta e composizione assistita della crisi	- entrata a regime del servizio: tempi di realizzazione dell'informatizzazione dell'albo dei professionisti da incaricare per il servizio di allerta e composizione assistita della crisi	30-06-2018		Entro 30-09-2018	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
<b>02.02.02 - Riorganizzazione dell'ufficio finalizzata a garantire la gestione delle procedure di mediazione senza soluzione di continuità a seguito dell'accorpamento</b>												
33%	F414	accordi diretti a garantire l'utilizzo dei mediatori iscritti a seguito dell'accorpamento	accordi diretti a garantire l'utilizzo dei mediatori iscritti a seguito dell'accorpamento	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
33%	F415	numero domande depositate nel primo mese di attività del nuovo Organismo di mediazione	numero domande depositate nel primo mese di attività del nuovo Organismo di mediazione	15,00%	15,00%	>= 5,00%	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
34%	F416	CSI dell'Ufficio Mediazione	CSI dell'Ufficio Mediazione	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●	100%	● ● ●	100%	
<b>02.02.02.1 - Mantenimento dello standard qualitativo del servizio di mediazione civile e commerciale e di gestione della crisi da sovradebitamento in vista dell'unificazione degli Organismi a seguito dell'accorpamento</b>												

## Operativi

34%	F417	numero di incontri tra mediatori dei due Organismi da unificare di mediazione civile e commerciale e di gestione della crisi da sovraindebitamento	numero di incontri tra mediatori dei due Organismi da unificare	2 N.	2 N.	>= 1 N.	100%	● ● ●	
33%	F418	caricamento delle pratiche ed istruttorie in corso nel registro unico del nuovo Organismo di mediazione civile e commerciale e di gestione della crisi da sovraindebitamento	caricamento delle pratiche ed istruttorie in corso nel registro unico del nuovo Organismo di mediazione civile e commerciale e di gestione della crisi da sovraindebitamento	25 N.	25 N.	>= 25 N.	100%	● ● ●	
33%	F419	CSI dell'utenza sui mediatori	CSI dell'utenza sui mediatori	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●	
<b>02.02.O3 - Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificare i processi</b>							100%	● ● ●	8,33% <b>SEGRETARIO GENERALE</b>
33%	F420	Percentuali di controlli eseguiti dall'Ufficio Metrico sulla Convenzione Vimer sicurezza prodotti	% di controlli eseguiti dall'Ufficio Metrico sulla Convenzione Vimer sicurezza prodotti	100,00%	100,00%	100,00%	100%	● ● ●	
33%	F421	Percentuale di evasione delle richieste pervenute nell'anno per la gestione di concorsi a premio	Percentuale di evasione delle richieste pervenute nell'anno per la gestione di concorsi a premio	100,00%	100,00%	100,00%	100%	● ● ●	
34%	F422	Numero di visite e verifiche metrologiche eseguite nell'anno	Numero di visite e verifiche metrologiche eseguite nell'anno	649 N.	649 N.	>= 500 N.	100%	● ● ●	
<b>02.02.O3.T1 - Attuazione convenzione sicurezza prodotti 2018</b>							100%	● ● ●	8,33% <b>UFFICIO METRICO</b>
33%	F423	Tempi di sottoscrizione della convenzione sicurezza prodotti	Tempi di sottoscrizione della convenzione sicurezza prodotti	31-12-2018	31-12-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●	
33%	F424	Percentuale di prodotti elettrici controllati a seguito della sottoscrizione della convenzione sicurezza prodotti	Percentuale di prodotti elettrici controllati a seguito della sottoscrizione della convenzione sicurezza prodotti	100,00%	100,00%	>= 100,00%	100%	● ● ●	
34%	F425	Percentuale di giocattoli controllati a seguito della sottoscrizione della convenzione sicurezza prodotti	Percentuale di giocattoli controllati a seguito della sottoscrizione della convenzione sicurezza prodotti	100,00%	100,00%	100,00%	100%	● ● ●	
<b>02.02.O3.T2 - Pulizia archivio informatico EUREKA relativa agli utenti metrici</b>							100%	● ● ●	8,33% <b>UFFICIO METRICO</b>
34%	F426	Percentuale degli utenti metrici iscritti nei registri metrici senza apparecchi metrici rispetto al totale	Percentuale degli utenti metrici iscritti nei registri metrici senza apparecchi metrici	36,00%	36,00%	>= 30,00%	100%	● ● ●	
33%	F427	Percentuale di Centri Tecnici iscritti nell'elenco EUREKA controllati nell'anno	Percentuale di Centri Tecnici iscritti nell'elenco controllati nell'anno	100 h	100 h	100 h	100%	● ● ●	
33%	F428	Percentuale di orafi iscritti nell'elenco controllati nell'anno	Percentuale di orafi iscritti nell'elenco controllati nell'anno	100,00%	100,00%	100,00%	100%	● ● ●	
<b>02.02.O3.T3 - Implementazione delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei Marchi registrati</b>							100%	● ● ●	8,33% <b>UFFICIO MARCHI e BREVETTI</b>
34%	F429	Percentuale di lettere di rinnovo marchi inviate ai richiedenti attivi e privi di mandatario o avvocato nell'atto di deposito per l'anno 2008	Percentuale di lettere di rinnovo marchi inviate ai richiedenti attivi e privi di mandatario o avvocato nell'atto di deposito per l'anno 2008	100,00%	100,00%	100,00%	100%	● ● ●	
33%	F430	Tempi di creazione banca dati per rinnovo pagamenti annualità tasse in materia di brevetti	Tempi di creazione banca dati per rinnovo pagamenti annualità tasse in materia di brevetti	29-05-2018	29-05-2018	Entro 30-06-2018	100%	● ● ●	
33%	F431	Percentuale di lettere di rinnovo inviate con almeno un mese di anticipo rispetto alla scadenza del marchio	Percentuale di lettere di rinnovo inviate con almeno un mese di anticipo rispetto alla scadenza del marchio	95,00%	95,00%	>= 90,00%	100%	● ● ●	
<b>02.02.O3.T4 - Ordinanze su accertamenti 2014/2015</b>							100%	● ● ●	8,33% <b>UFFICIO MARCHI e BREVETTI</b>
34%	F432	Numero di ordinanze di sanzioni amministrative relative agli anni 2014/2015 effettuate	Numero di ordinanze di sanzioni amministrative relative agli anni 2014/2015 effettuate	158 N.	158 N.	>= 150 N.	100%	● ● ●	
33%	F433	Tempi di realizzo delle procedure per l'emissione delle ordinanze relative agli anni 2014/2015	Tempi di realizzo delle procedure per l'emissione delle ordinanze relative agli anni 2014/2015	21-09-2018	21-09-2018	Entro 30-09-2018	100%	● ● ●	
33%	F434	Numero PEC inviate alle imprese obbligate in solido relativamente alle ordinanze 2014 e 2015	Numero PEC inviate alle imprese obbligate in solido relativamente alle ordinanze 2014 e 2015	158 N.	158 N.	>= 50 N.	100%	● ● ●	
<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>									
<b>03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema</b>								33,34%	
<b>03.01.I1 - Redazione situazione contabile per cessazione della Camera di commercio di Ferrara</b>							100%	● ● ●	14,32% <b>SANDRI</b>
33%	F438	Analisi e studio finalizzato alla redazione di una relazione tecnica sulla situazione contabile per la cessazione della Camera di commercio di Ferrara	Analisi e studio finalizzato alla redazione di una relazione tecnica sulla situazione contabile per la cessazione della Camera di commercio di Ferrara	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●	
33%	F439	Redazione della situazione contabile per la cessazione della Camera di commercio di Ferrara	Redazione della situazione contabile per la cessazione della Camera di commercio di Ferrara	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●	
34%	F440	Tempi di realizzo della redazione di una relazione e della situazione contabile per la cessazione della Camera di commercio di Ferrara	Tempi di realizzo della redazione di una relazione e della situazione contabile per la cessazione della Camera di commercio di Ferrara	30-06-2018	30-06-2018	Entro 30-06-2018	100%	● ● ●	
<b>03.01.O1 Analisi e razionalizzazione delle procedure per l'acquisizione di beni e servizi a seguito dell'accorpamento</b>							100%	● ● ●	14,28% <b>SANDRI</b>
34%	F441	Analisi contratti, convenzioni, regolamenti, procedure per l'acquisizione di beni e servizi a seguito dell'accorpamento	Analisi contratti, convenzioni, regolamenti, procedure per l'acquisizione di beni e servizi a seguito dell'accorpamento	19-04-2018	19-04-2018	Entro 30-06-2018	100%	● ● ●	
33%	F442	Incontri con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi a seguito dell'accorpamento	Incontri con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle procedure di acquisizione di beni e servizi a seguito dell'accorpamento	7 N.	7 N.	>= 6 N.	100%	● ● ●	
33%	F443	Redazione procedure condivise per l'acquisizione di beni e servizi a seguito dell'accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna	Redazione procedure condivise per l'acquisizione di beni e servizi a seguito dell'accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna	31-10-2018	31-10-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●	
<b>03.01.O1.T1 Predisposizione delle procedure al fine di effettuare la cessione del materiale dismesso ancora utilizzabile ma non più idoneo alle attività camerali</b>							100%	● ● ●	14,28% <b>UFFICIO PROVVEDITORATO</b>
34%	F435	Numero di pezzi venduti attraverso la tentata vendita del materiale dismesso ancora utilizzabile ma non più idoneo alle attività camerali	Numero di pezzi venduti attraverso la tentata vendita del materiale dismesso ancora utilizzabile ma non più idoneo alle attività camerali	7,14 N.	7,14 N.	>= 5 N.	100%	● ● ●	
33%	F436	Intiroto ricavato dalla vendita rispetto alla base d'asta iniziale (in percentuale) del materiale dismesso ancora utilizzabile ma non più idoneo alle attività camerali	Intiroto ricavato dalla vendita rispetto alla base d'asta iniziale (in percentuale) del materiale dismesso ancora utilizzabile ma non più idoneo alle attività camerali	3,00%	3,00%	>= 2,00%	100%	● ● ●	
33%	F437	Tempi di realizzo della tentata vendita e della conseguente dismissione del materiale invenduto ancora utilizzabile ma non più idoneo alle attività camerali	Tempi di realizzo della tentata vendita e della conseguente dismissione del materiale invenduto ancora utilizzabile ma non più idoneo alle attività camerali	30-03-2018	30-03-2018	Entro 30-04-2018	100%	● ● ●	
<b>03.01.O1.T2 - Revisione dell'inventario camerale in vista del nuovo riassetto logistico finalizzato ad una razionalizzazione delle attrezzature e dei locali camerali</b>							100%	● ● ●	14,28% <b>UFFICIO PROVVEDITORATO</b>
33%	F444	Accorpamento degli spazi al fine di liberare i locali da destinare ad altri usi in vista del nuovo riassetto logistico finalizzato ad una razionalizzazione delle attrezzature e dei locali camerali	Accorpamento degli spazi al fine di liberare i locali da destinare ad altri usi in vista del nuovo riassetto logistico finalizzato ad una razionalizzazione delle attrezzature e dei locali camerali	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●	
34%	F445	Percentuale di riduzione delle attrezzature esistenti nelle postazioni in vista del nuovo riassetto logistico finalizzato ad una razionalizzazione delle attrezzature e dei locali camerali	Percentuale di riduzione delle attrezzature esistenti nelle postazioni in vista del nuovo riassetto logistico finalizzato ad una razionalizzazione delle attrezzature e dei locali camerali	3,00%	3,00%	>= 2,00%	100%	● ● ●	
33%	F446	Percentuale di eliminazione dell'inventario del materiale obsoleto non più utilizzabile in vista del nuovo riassetto logistico finalizzato ad una razionalizzazione delle attrezzature e dei locali camerali	Percentuale di eliminazione dell'inventario del materiale obsoleto non più utilizzabile in vista del nuovo riassetto logistico finalizzato ad una razionalizzazione delle attrezzature e dei locali camerali	1,80%	1,80%	>= 1,50%	100%	● ● ●	
<b>03.01.O2 - Definizione delle procedure per la messa in liquidazione della Camera di commercio di Ferrara</b>							67%	● ○ ●	14,28% <b>SANDRI</b>
34%	F447	Analisi e studio delle procedure per la messa in liquidazione della Camera di commercio di Ferrara finalizzati alla redazione di una relazione tecnica	<i>Nel corso del 2018 sono stati fatti 11 incontri con gli uffici amministrativi contabili di Ravenna finalizzati alla omogenizzazione delle procedure (13 aprile 9 maggio 6 giugno 4-5-12-18 luglio 3-21 agosto 13-17 settembre). Sono stati realizzati i seguenti obiettivi: 1- gara istituto cassiere (deserto) 2- Codice OIV (non attivata a seguito blocco accorpamento) 3- Codice IPA; codice fiscale codice isope; PEC 4- richiesta aggregazione bollo virtuale 5- richiesta apertura contabilità presso tesoreria provinciale dello stato</i>	1 N.	<i>In data 27 dicembre 2018 la giunta regionale ha bloccato l'accorpamento in attesa dell'esito della sentenza TAR Lazio 30 gennaio 2019 bloccando ogni procedura.</i>	1 N.	100%	● ● ●	
33%	F448	Situazione contabile e analisi scostamenti per la messa in liquidazione della Camera di commercio di Ferrara		05-07-2018		Entro 31-08-2018	100%	● ● ●	
33%	F449	Redazione bilancio di liquidazione della Camera di commercio di Ferrara		n.d.		Entro 31-08-2018	0%	● ○ ●	
<b>03.01.O2.T1 - Recupero "pre-ruolo" degli omessi d.a. 2015 e 2016</b>							100%	● ● ●	14,28% <b>UFFICIO CONTABILITA' e DA</b>
33%	F450	Importo recuperato dagli omessi 2015/2016 relativi al diritto annuale	Importo recuperato dagli omessi 2015/2016 relativi al diritto annuale	338626 €	338626 €	>= 50000 €	100%	● ● ●	
33%	F451	Numero posizioni recuperate a seguito di riscontro dagli omessi del ruolo 2015 e 2016 relativi al diritto annuale	Numero posizioni recuperate a seguito di riscontro dagli omessi del ruolo 2015 e 2016 relativi al diritto annuale	3714 N.	3714 N.	>= 100 N.	100%	● ● ●	
34%	F452	Numero di fidelizzazioni costruite attraverso i contatti con le imprese e studi professionali morosi relativi agli omessi del diritto annuale 2015/2016	Numero di fidelizzazioni costruite attraverso i contatti con le imprese e studi professionali morosi relativi agli omessi del diritto annuale 2015/2016	200 N.	200 N.	>= 100 N.	100%	● ● ●	
<b>03</b>									

Operativi

33%	F455	redazione bilancio di liquidazione della Camera di commercio di Ferrara	3- Codice IPA; codice fiscale; codice isope; PEC 4- richiesta aggregazione bollo virtuale 5- richiesta apertura contabilità presso tesoreria provinciale dello stato	n.d.	Lazio 30 gennaio 2019 bloccando ogni procedura.	Entro 31-08-2018	100%	● ● ●		33,33%
<b>03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.</b>										
<b>03.02.11 Razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.</b>										
34%	F459	incontri con il personale finalizzati alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	incontri con il personale finalizzati alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●	8,37%	SEGRETARIO GENERALE
33%	F460	costituzione gruppi di lavoro finalizzati alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	costituzione gruppi di lavoro finalizzati alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	30-04-2018	30-04-2018	Entro 30-04-2018	100%	● ● ●		
33%	F461	analisi di una possibile proposta di organizzazione finalizzata alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	analisi di una possibile proposta di organizzazione finalizzata alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	15-05-2018	15-05-2018	Entro 30-06-2018	100%	● ● ●		
<b>03.02.12 - Avvio e definizione delle procedure per la nomina del nuovo O.I.V. della costituenda Camera di commercio</b>										
34%	F483	analisi e valutazione della tipologia di OIV idonea della costituenda Camera di commercio	<i>Nel corso del 2018 sono stati fatti 11 incontri con gli uffici amministrativi contabili di Ravenna finalizzati alla omogenizzazione delle procedure (13 aprile 9 maggio 6 giugno 4-5-12-18 luglio 3-21 agosto 13-17 settembre). Sono stati realizzati i seguenti obiettivi: 2-gara OIV (non attivata o seguito blocco accorpamento) 3- Codice IPA; codice fiscale; codice isope; PEC 4- richiesta aggregazione bollo virtuale 5- richiesta apertura contabilità presso tesoreria provinciale dello stato</i>	30-11-2018	<i>In data 27 dicembre 2018 la giunta regionale ha bloccato l'accorpamento in attesa della sentenza TAR Lazio 30 gennaio 2019 bloccando ogni procedura.</i>	Entro 30-11-2018	100%	● ● ●		
33%	F484	predisposizione della procedura per la nomina del nuovo O.I.V. della costituenda Camera di commercio		30-11-2018		Entro 30-11-2018	100%	● ● ●		
33%	F485	conclusione della procedura per la nomina del nuovo O.I.V. della costituenda Camera di commercio		n.d.		Entro 30-11-2018	0%	● ● ●		
<b>03.02.01 - Definire linee e azioni atte a gestire in modo efficace ed efficiente il processo di cambiamento in atto nel sistema camerale alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento</b>										
34%	F462	integrazione della possibile proposta di organizzazione con la nuova mappa dei processi per gestire in modo efficace ed efficiente il processo di cambiamento in atto nel sistema camerale alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento	integrazione della possibile proposta di organizzazione con la nuova mappa dei processi per gestire in modo efficace ed efficiente il processo di cambiamento in atto nel sistema camerale alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento	08-06-2018	08-06-2018	Entro 30-06-2018	100%	● ● ●		
33%	F463	individuazione e possibile attivazione di nuovi servizi alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento	individuazione e possibile attivazione di nuovi servizi alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento	31-05-2018	43249 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●		
33%	F464	tempi di realizzo per l'individuazione e possibile attivazione di nuovi servizi	tempi di realizzo per l'individuazione e possibile attivazione di nuovi servizi	20-04-2018	20-04-2018	Entro 30-06-2018	100%	● ● ●		
<b>03.02.01.T1 - Individuazione di nuovi strumenti di analisi economica utili alle nuove attività che prenderanno origine dai processi di riforma delle Camere di Commercio</b>										
34%	F456	Numeri nuovi strumenti utilizzati di più recente generazione per l'analisi economica utili alle nuove attività che prenderanno origine dai processi di riforma delle Camere di Commercio	Numeri nuovi strumenti utilizzati di più recente generazione per l'analisi economica utili alle nuove attività che prenderanno origine dai processi di riforma delle Camere di Commercio	3 N.	3 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●		
33%	F457	Studio tipologie di cessazioni delle imprese per entrambi i territori dal punto di vista statistico ai fini di analisi economica utile alle nuove attività che prenderanno origine dai processi di riforma delle Camere di Commercio	Studio tipologie di cessazioni delle imprese per entrambi i territori dal punto di vista statistico ai fini di analisi economica utile alle nuove attività che prenderanno origine dai processi di riforma delle Camere di Commercio	27-06-2018	27-06-2018	Entro 30-06-2018	100%	● ● ●		
33%	F458	CSI dell'ufficio statistica	CSI dell'ufficio statistica	4,6 N.	4,6 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
<b>03.02.01.T2 - Revisione dello Statuto ai sensi del D.lgs 219/2016 e DM 8 agosto 2017</b>										
33%	F465	Adeguamento dello Statuto a D.lgs 219/2016 e D.M. 8 agosto 2017	Adeguamento dello Statuto a D.lgs 219/2016 e D.M. 8 agosto 2017	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●		
33%	F466	Redazione provvedimenti giunta e consiglio ai fini dell'Adeguamento dello Statuto a D.lgs 219/2016 e D.M. 8 agosto 2017	Redazione provvedimenti giunta e consiglio ai fini dell'Adeguamento dello Statuto a D.lgs 219/2016 e D.M. 8 agosto 2017	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●		
34%	FE467	Tempi di realizzo degli interventi di adeguamento dello Statuto a D.lgs 219/2016 e D.M. 8 agosto 2017	Tempi di realizzo degli interventi di adeguamento dello Statuto a D.lgs 219/2016 e D.M. 8 agosto 2017	01-03-2018	01-03-2018	Entro 31-05-2018	100%	● ● ●		
<b>03.02.01.T3 - Prosecuzione e terminazione delle procedure amministrative per accorpamento camerale</b>										
34%	F468	Numero di incontri con le associazioni per illustrare le procedure amministrative di accorpamento	Numero di incontri con le associazioni per illustrare le procedure amministrative di accorpamento	18 N.	18 N.	>= 3 N.	100%	● ● ●		
33%	F469	Redazione vademecum e modulistica e loro pubblicazione su sito istituzionale per illustrare le procedure amministrative di accorpamento	Redazione vademecum e modulistica e loro pubblicazione su sito istituzionale per illustrare le procedure amministrative di accorpamento	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●		
33%	F470	Tempi di realizzo di vademecum, modulistica e pubblicazione su sito per illustrare le procedure amministrative di accorpamento	Tempi di realizzo di vademecum, modulistica e pubblicazione su sito per illustrare le procedure amministrative di accorpamento	07-08-2018	07-08-2018	Entro 31-05-2018	67,77%	● ● ●		
<b>03.02.01.T4 - Armonizzazione delle procedure per la gestione di casi particolari tra i Registri delle imprese di Ferrara e Ravenna nella prospettiva dell'accorpamento tra le due Camere</b>										
34%	F471	Numero di incontri tra gli uffici RI omologhi della camera di Ravenna al fine di discutere la gestione dei casi particolari per la gestione di casi particolari tra i Registri delle imprese di Ferrara e Ravenna nella prospettiva dell'accorpamento tra le due	Numero di incontri tra gli uffici RI omologhi della camera di Ravenna al fine di discutere la gestione dei casi particolari per la gestione di casi particolari tra i Registri delle imprese di Ferrara e Ravenna nella prospettiva dell'accorpamento tra le due	6 N.	6 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●		
33%	F472	Numero di proposte redatte da sottoporre al conservatore sulla gestione di argomenti rilevanti per l'armonizzazione dei procedimenti ufficio RI	Numero di proposte redatte da sottoporre al conservatore sulla gestione di argomenti rilevanti per l'armonizzazione dei procedimenti ufficio RI	15 N.	15 N.	>= 1 N.	100%	● ● ●		
33%	F473	Numero personale coinvolto nell'armonizzazione del RI / Numero personale addetto al RI	Numero personale coinvolto nell'armonizzazione del RI / Numero personale addetto al RI	60,00%	60,00%	>= 50,00%	100%	● ● ●		
<b>03.02.01.T5 - Riorganizzazione dei servizi dell'ufficio di Cento in funzione dell'accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna</b>										
34%	F474	Numeri riunioni tra RI e RI Cento presso la sede nell'anno 2018 per la riorganizzazione dei servizi dell'ufficio di Cento in funzione dell'accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna	Numeri riunioni tra RI e RI Cento presso la sede nell'anno 2018 per la riorganizzazione dei servizi dell'ufficio di Cento in funzione dell'accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●		
33%	F475	Numeri personale coinvolto nella gestione e nella formazione dei servizi forniti nell'ufficio di Cento in funzione della riorganizzazione dell'Ufficio in vista dell'accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna	Numeri personale coinvolto nella gestione e nella formazione dei servizi forniti nell'ufficio di Cento in funzione della riorganizzazione dell'Ufficio in vista dell'accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna	2 N.	2 N.	>= 4 N.	50%	● ● ●		
33%	F476	CSI ufficio di Cento	CSI ufficio di Cento	4,8 N.	4,8 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
<b>03.02.02 - Coordinamento per l'attivazione di ogni procedura telematica atta all'avvio dell'attività della nuova Camera di commercio</b>										
33%	F477	numero incontri con il personale coinvolto per il coordinamento di ogni procedura telematica atta all'avvio dell'attività della nuova Camera di commercio	numero incontri con il personale coinvolto per il coordinamento di ogni procedura telematica atta all'avvio dell'attività della nuova Camera di commercio	12 N.	12 N.	>= 12 N.	100%	● ● ●		
34%	F478	linee guida per le procedure di integrazione di ogni procedura telematica atta all'avvio dell'attività della nuova Camera di commercio	linee guida per le procedure di integrazione di ogni procedura telematica atta all'avvio dell'attività della nuova Camera di commercio	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●		
33%	F479	tempi di realizzo per il coordinamento per l'attivazione di ogni procedura telematica atta all'avvio dell'attività della nuova Camera di commercio	tempi di realizzo per il coordinamento per l'attivazione di ogni procedura telematica atta all'avvio dell'attività della nuova Camera di commercio	31-07-2018	31-07-2018	Entro 30-09-2018	100%	● ● ●		
<b>03.02.02.T1 - Revisione degli statuti matricolari in vista dell'accorpamento</b>										
34%	F480	numero statuti matricolari revisionati in vista dell'accorpamento	numero statuti matricolari revisionati in vista dell'accorpamento	51,00%	51,00%	50,00%	98%	● ● ●		
33%	F481	tempo di realizzo della revisione degli statuti matricolari in vista dell'accorpamento	tempo di realizzo della revisione degli statuti matricolari in vista dell'accorpamento	30-11-2018	30-11-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●		
33%	F482	numero statuti matricolari revisionati e fascicolati digitalmente in vista dell'accorpamento	numero statuti matricolari revisionati e fascicolati digitalmente in vista dell'accorpamento	100,00%	100,00%	100,00%	100%	● ● ●		
<b>03.02.03 - Revisione dei regolamenti a seguito della procedura di accorpamento e delle novità legislative</b>										
33%	F486	analisi comparata dei regolamenti ai fini dell'accorpamento camerale e delle novità legislative	analisi comparata dei regolamenti ai fini dell'accorpamento camerale e delle novità legislative	30-03-2018	30-03-2018	Entro 31-03-2018	100%	● ● ●		
34%	F487	incontri con il personale coinvolto nella revisione dei regolamenti anche della Camera di commercio di Ravenna	incontri con il personale coinvolto nella revisione dei regolamenti anche della Camera di commercio di Ravenna	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
33%	F488	proposta di nuovi regolamenti a seguito della procedura di accorpamento e delle novità legislative	proposta di nuovi regolamenti a seguito della procedura di accorpamento e delle novità legislative	30-06-2018	30-06-2018	Entro 31-07-2018	100%	● ● ●		
<b>03.02.03.T2 - Formalizzazione e predisposizione degli atti finalizzati all'accorpamento</b>										
34%	F489	Tempi di realizzazione degli atti relativi al personale finalizzato all'accorpamento	Tempi di realizzazione degli atti relativi							

### Operativi

34%	F293	Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●		
33%	F294	Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma anticorruzione, trasparenza, performance	Realizzo iniziative previste nel Piano e nel Programma	30-11-2018	30-11-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●		
33%	F295	Numero di Monitoraggi funzionari di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	Numero di Monitoraggi funzionari di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
<b>03.O3.12 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</b>							97,39%	● ● ●	20%	<b>MIGLIARI</b>
34%	A2.3_02	Volume medio di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione della documentazione	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale) nell'anno "n" / Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dal sottoprocesso A2.3.1 (protocollo generale) nell'anno "n"	25064 N. / 1,55 fte	16170,3 N.	>= 10500 N.	100%	● ● ●		
33%	F287	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	3 N.	3 N.	<= 3 N.	100%	● ● ●		
33%	F289	FTE del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE/n. Azioni del servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE	FTE del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE/n. Azioni del servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE	33787,4 €	33787,4 €	<= 31310 €	92,09%	● ● ●		
<b>03.O3.13 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</b>							85,4%	● ● ●	20%	<b>TARABBIA</b>
33%	C2.6_02	Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediations e conciliazioni / Numero di mediazioni/conciliazioni	77142,5 € / 507 N.	152,155 €	<= 133,85 €	86,32%	● ● ●		
33%	C2.6_04	Livello di diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione	Numero di mediazioni/conciliazioni / Numero imprese attive al 31/12	507 N. / 31745 N.	1,60%	>= 2,30%	69,44%	● ● ●		
34%	F290	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	3 N.	3 N.	<= 3 N.	100%	● ● ●		
<b>03.O3.14 Presidio dei processi del Servizio RISORSE E PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento</b>							100%	● ● ●	20%	<b>SANDRI</b>
33%	F284	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	Variazione della posizione dell'ente nel cluster di riferimento sugli indicatori di benchmarking selezionati	3 N.	3 N.	<= 3 N.	100%	● ● ●		
33%	F286	FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE E PATRIMONIO	FTE del Servizio RISORSE E PATRIMONIO/n. Azioni del servizio RISORSE E PATRIMONIO	13763,8 €	13763,8 €	<= 17418 €	100%	● ● ●		
34%	S01_B	Dimensionamento del personale della funzione istituzionale B rispetto al bacino di imprese	Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite dalla funzione istituzionale B nell'anno "n" [* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni] / 1.000 imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	12,796 fte / 38.915 N.	0,328819 fte	<= 0,33 fte	100%	● ● ●		
<b>03.O3.15 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione</b>							100%	● ● ●	20%	<b>SANDRI</b>
34%	F299	Analisi e progettazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	Analisi e progettazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●		
33%	F300	N. incontri per monitoraggio del Piano della Performance, del piano trasparenza e anticorruzione	N. incontri per monitoraggio del Piano della Performance, del piano trasparenza e anticorruzione	4 N.	4 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
33%	F301	Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	Tempi di realizzo delle iniziative previste nel piano anticorruzione e nel programma	30-11-2018	30-11-2018	Entro 30-11-2018	100%	● ● ●		
<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>										
<b>01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business per favorire la nascita di nuove imprese, il consolidamento di quelle esistenti ed il loro possibile sviluppo</b>									20%	
<b>01.01.1 - Promuovere azioni volte a consolidare interventi congiunti tra i vari partner istituzionali a sostegno del tessuto imprenditoriale, con particolare riferimento all'attrattività degli investimenti ed il consolidamento e sviluppo aziendale</b>							100%	● ● ●	14,32%	<b>SEGRETARIO GENERALE</b>
33%	A1.1_01	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" / Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n"	1,6795e+006 € / 1,96162e+006 €	85,62%	>= 75,00%	100%	● ● ●		
34%	EC19.1	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	( Interventi economici + Totale costi della funzione istituzionale D ) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	( 1,96162e+006 € + 48096 € ) / 3,19753e+006 €	76,38%	>= 70,00%	100%	● ● ●		
33%	F310	numero di azioni intraprese relative agli interventi congiunti tra i vari partner istituzionali a sostegno del tessuto imprenditoriale	numero di azioni intraprese relative agli interventi congiunti tra i vari partner istituzionali a sostegno del tessuto imprenditoriale	24 N.	24 N.	>= 5 N.	100%	● ● ●		
<b>01.01.01 Potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa, intesa come opportunità di sviluppo del contesto economico territoriale</b>							100%	● ● ●	14,28%	<b>SEGRETARIO GENERALE</b>
33%	F311	Numero incontri e riunioni organizzate per potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa.	Numero incontri e riunioni organizzate per potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa.	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100%	● ● ●		
33%	F312	Numero di soggetti complessivamente coinvolti dalla diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa.	Numero di soggetti complessivamente coinvolti dalla diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa.	54 N.	54 N.	>= 50 N.	100%	● ● ●		
34%	F313	CSI dei soggetti coinvolti nel potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa	CSI dei soggetti coinvolti nel potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa	4,6 N.	4,6 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
<b>01.01.01.T1 - Evolvere, ove possibile, gli indicatori forniti per l'informazione economica a supporto del sistema socioeconomico nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia, anche attraverso strumenti innovativi, dinamici e interattivi, sperimentando le tecnologie disponibili</b>							100%	● ● ●	14,28%	<b>UFFICIO STATISTICA</b>
33%	F314	Numero di infografiche realizzate con i nuovi strumenti nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia	Numero di infografiche realizzate con i nuovi strumenti	34 N.	34 N.	>= 6 N.	100%	● ● ●		
34%	F315	Numero di aggiornamenti degli infogrammi nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia	Numero di aggiornamenti degli infogrammi nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia	37 N.	37 N.	>= 15 N.	100%	● ● ●		
33%	F316	Numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativo al sistema economico locale nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia	Numero di report realizzati e resi disponibili attraverso il sito camerale relativi al sistema economico locale	73 N.	73 N.	>= 36 N.	100%	● ● ●		
<b>01.01.02 - Rafforzare le relazioni tra la Camera di commercio, le imprese e i loro interlocutori interni ed esterni, attraverso approcci di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)</b>							100%	● ● ●	14,28%	<b>MIGLIARI</b>
33%	F317	Numero incontri e riunioni organizzate in ottica di rafforzare le relazioni tra la Camera di commercio, le imprese e i loro interlocutori interni ed esterni, attraverso approcci di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)	Numero incontri e riunioni organizzate in ottica di rafforzare le relazioni tra la Camera di commercio, le imprese e i loro interlocutori interni ed esterni, attraverso approcci di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)	6 N.	6 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●		
33%	F318	termine di realizzazione di incontri e riunioni organizzate con il fine di rafforzare le relazioni tra la Camera di commercio, le imprese e i loro interlocutori interni ed esterni, attraverso approcci di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)	termine di realizzazione di incontri e riunioni organizzate con il fine di rafforzare le relazioni tra la Camera di commercio, le imprese e i loro interlocutori interni ed esterni, attraverso approcci di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)	30-06-2018	30-06-2018	Entro 30-06-2018	100%	● ● ●		
34%	F319	CSI dei soggetti coinvolti nell'ambito del rafforzamento delle relazioni tra la Camera di commercio, le imprese e i loro interlocutori interni ed esterni, attraverso approcci di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)	CSI dei soggetti coinvolti	4,3 N.	4,3 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
<b>01.01.02.T1 - Sviluppare e presidiare un percorso omogeneo insieme alla Camera di commercio di Ravenna sul bando RSI, in modo da creare sinergie congiunte nel supporto alle imprese interessate</b>							83,8%	● ● ●	14,28%	<b>UFFICIO URP</b>
33%	F320	Budget utilizzato per il bando RSI	Budget utilizzato per il bando RSI	100,00%	100,00%	>= 90,00%	100%	● ● ●		
34%	F321	Tempi di predisposizione e pubblicazione del bando relativo al RSI	Ritardo dovuto ai tempi di predisposizione della documentazione da parte della Regione Emilia Romagna	30-06-2018	30-06-2018	Entro 31-03-2018	52,36%	● ● ●		
33%	F322	Numero di addetti coinvolti della Camera di Ferrara / Numero di addetti totali dell'URP per la predisposizione e pubblicazione del bando relativo al RSI	Numero di addetti coinvolti della Camera di Ferrara / Numero di addetti totali dell'URP per la predisposizione e pubblicazione del bando relativo al RSI	66 N.	6600,00%	>= 50,00%	100%	● ● ●		
<b>01.01.03 - Coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi</b>							94,56%	● ● ●	14,28%	<b>SEGRETARIO GENERALE</b>
33%	F323	tempi di realizzo per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi in coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna	tempi di realizzo per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi in coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna	30-11-2018	30-11-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●		
33%	F324	Numero incontri e riunioni organizzate con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi	Numero incontri e riunioni organizzate con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi	12 N.	12 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●		
34%	F325	Numero di soggetti complessivamente coinvolti per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi in coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna	Numero di soggetti complessivamente coinvolti per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi in coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna	42 N.	42 N.	>= 50 N.	84%	● ● ●		
<b>01.01.03.T1 - Potenziamento servizi informativi a supporto delle start up anche attraverso bandi per la concessione di contributi</b>							100%	● ● ●	14,28%	<b>UFFICIO PROMOZIONE</b>
34%	F327	n. soggetti complessivamente coinvolti nelle iniziative camerali su start up, orientamento, imprenditoria femminile	n. soggetti complessivamente coinvolti nelle iniziative camerali su start up, orientamento, imprenditoria femminile	198 N.	198 N.	>= 80 N.	100%	● ● ●		
33%	F328	numero imprese inserite nel CRM - servizi PID	numero imprese inserite nel CRM - servizi PID	27102 N.	27102 N.	>= 40 N.	100%	● ● ●		
33%	F329	Numero di informative inviate alle imprese in merito ai nuovi servizi digitali a loro riservati	Numero di informative inviate alle imprese in merito ai nuovi servizi digitali a loro riservati	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100%	● ● ●		

Operativi

34%	F340	CSI dei soggetti coinvolti	CSI dei soggetti coinvolti	4,25 N.	4,25 h	>= 4 h	100%	● ● ●		
01.03.I2 – Progettazione e coordinamento delle iniziative camerali relative al Punto d'impresa digitale (PID) al fine di rendere le iniziative omogenee con quanto proposto da Unioncamere							100%	● ● ●	16,66%	MIGLIARI
34%	F350	Numero di riunioni e tavoli di progetto organizzati con i Digital Promoter al fine di definire le azioni da compiere	Numero di riunioni e tavoli di progetto organizzati con i Digital Promoter al fine di definire le azioni da compiere	6 N.	6 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
33%	F351	Numero di seminari e/o conferenze organizzati sul progetto PID per sensibilizzare le imprese	Numero di seminari e/o conferenze organizzati sul progetto PID per sensibilizzare le imprese	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●		
33%	F352	Numero di imprese interessate al PID contattate e assistite dagli uffici camerali	Numero di imprese interessate al PID contattate e assistite dagli uffici camerali	325 N.	325 N.	>= 20 N.	100%	● ● ●		
01.03.O1 - Definire percorsi di informazione e formazione alle imprese attraverso il Punto d'impresa digitale al fine di potenziare l'utilizzo dei nuovi strumenti per una migliore gestione dell'identità digitale e del cassetto digitale d'impresa							100%	● ● ●	16,66%	SEGRETARIO GENERALE
33%	F341	Numero incontri e riunioni finalizzate all'avvio e alla promozione del P.I.D.	Numero incontri e riunioni finalizzate all'avvio e alla promozione del P.I.D.	7 N.	7 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
33%	F342	Numero di soggetti coinvolti, compreso le imprese, nel PID	Numero di soggetti coinvolti, compreso le imprese, nel PID	97 N.	97 N.	>= 50 N.	100%	● ● ●		
34%	F343	CSI dei soggetti coinvolti nel PID	CSI dei soggetti coinvolti nel PID	4,25 N.	4,25 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
01.03.O1.T1 - Attivazione del servizio di rilascio dei nuovi dispositivi CNS dotati di tecnologia bluetooth							100%	● ● ●	16,66%	UFFICIO SERVIZI INNOVATIVI
33%	F344	Numero di dispositivi CNS con tecnologia Bluetooth rilasciati nell'anno	Numero di dispositivi CNS con tecnologia Bluetooth rilasciati nell'anno	60 N.	60 N.	>= 20 N.	100%	● ● ●		
34%	F345	Creazione di un'area dedicata sul sito che spieghi il funzionamento dei nuovi dispositivi CNS dotati di tecnologia bluetooth	Creazione di un'area dedicata sul sito che spieghi il funzionamento dei nuovi dispositivi CNS dotati di tecnologia bluetooth	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●		
33%	F346	Numero di SPID rilasciati a seguito del rilascio di una CNS	Numero di SPID rilasciati a seguito del rilascio di una CNS	81 N.	81 N.	>= 40 N.	100%	● ● ●		
01.03.O1.T2 – Promozione e valorizzazione del servizio impresa.italia.it, il cassetto digitale dell'impresa attraverso una divulgazione mirata e il supporto alle imprese fornito tramite il PID							100%	● ● ●	16,66%	UFFICIO SERVIZI INNOVATIVI
33%	F347	Numero di dimostrazioni pratiche agli imprenditori dotati di CNS del cassetto digitale dell'impresa	Numero di dimostrazioni pratiche agli imprenditori dotati di CNS del cassetto digitale dell'impresa	72 N.	72 N.	>= 30 N.	100%	● ● ●		
33%	F348	Numero di informative inviate alle imprese in merito ai nuovi servizi digitali a loro riservati	Numero di informative inviate alle imprese in merito ai nuovi servizi digitali a loro riservati	5 N.	5 N.	>= 5 N.	100%	● ● ●		
34%	F349	CSI dell'ufficio servizi innovativi	CSI dell'ufficio servizi innovativi	4,8 N.	4,8 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
01.03.O1.T3 - Incentivare le imprese all'utilizzo del rilascio dei certificati d'origine via WEB con applicativo "WEB CO"							100%	● ● ●	16,66%	UFFICIO REGISTRO IMPRESE – CENTO
33%	F353	Numero di certificati d'origine rilasciati via Web nell'anno	Numero di certificati d'origine rilasciati via Web nell'anno	317 N.	317 N.	>= 5 N.	100%	● ● ●		
33%	F354	Creazione di un'area informativa sul sito internet camerale per fornire informazioni a riguardo dei certificati d'origine via WEB	Creazione di un'area informativa sul sito internet camerale per fornire informazioni a riguardo dei certificati d'origine via WEB	100,00%	1 N.	1 N.	100%	● ● ●		
34%	F355	Numero di ore di formazione usufruiti dagli addetti di Cento al fine di acquisire competenze in merito al CO Web	Numero di ore di formazione usufruiti dagli addetti di Cento al fine di acquisire competenze in merito al CO Web	6 h	6 h	>= 4 h	100%	● ● ●		
01.02 - Favorire il sostegno all'occupazione anche attraverso la crescita dell'utilizzo degli istituti dell' "Alternanza Scuola Lavoro"									20%	
01.02.I1 - Promuovere una rete di relazioni in grado di attivare le sinergie necessarie per rendere efficace il progetto "Alternanza Scuola Lavoro"							100%	● ● ●	33,34%	SEGRETARIO GENERALE
34%	F329	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	16 N.	16 N.	>= 10 N.	100%	● ● ●		
33%	F330	Numero incontri e riunioni organizzate per rendere efficace il progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	Numero di incontri e riunioni organizzate per rendere efficace il progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	9 N.	9 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
33%	F331	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza SL piattaforma online	319 N.	319 N.	>= 200 N.	100%	● ● ●		
01.02.O1 - Potenziare azioni finalizzate a creare reali connessioni tra gli studenti e le imprese, per orientare scelte professionali più rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro							100%	● ● ●	33,33%	SEGRETARIO GENERALE
33%	F329	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	16 N.	16 N.	>= 10 N.	100%	● ● ●		
33%	F331	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza SL piattaforma online	319 N.	319 N.	>= 200 N.	100%	● ● ●		
34%	F332	CSI dei soggetti coinvolti nel progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	CSI dei soggetti coinvolti nel progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	4,3 N.	4,3 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
01.02.O1.T1 – Attivazione di percorsi di promozione e accompagnamento alle imprese finalizzati ad una maggior sensibilità delle imprese all'Alternanza Scuola-Lavoro							100%	● ● ●	33,33%	UFFICIO PROMOZIONE
33%	F329	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	16 N.	16 N.	>= 10 N.	100%	● ● ●		
33%	F331	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza SL piattaforma online	319 N.	319 N.	>= 200 N.	100%	● ● ●		
34%	F335	numero soggetti "orientati" dall'ufficio (ricomprende anche Alternanza)	numero soggetti "orientati" dall'ufficio (ricomprende anche Alternanza)	133 N.	133 N.	>= 80 N.	100%	● ● ●		
01.04 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.									20%	
01.04.I1 – Promuovere iniziative volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico							90,93%	● ● ●	100%	SEGRETARIO GENERALE
33%	F356	Incontri per promuovere iniziative integrate oltre a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	Incontri per promuovere iniziative integrate volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	6 N.	6 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●		
33%	F357	grado di utilizzo del budget destinato al turismo	grado di utilizzo del budget destinato al turismo	99,80%	99,80%	>= 90,00%	100%	● ● ●		
34%	F358	Numero di soggetti coinvolti nelle iniziative volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	Numero di soggetti coinvolti nelle iniziative volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	22 N.	22 N.	>= 30 N.	73,33%	● ● ●		
01.05 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in									20%	
01.05.I1 - Riunioni, incontri, seminari, convegni per divulgazione progetti, bandi e altre iniziative relative ai Fondi strutturali gestiti dalla Regione Emilia Romagna							100%	● ● ●	8,37%	MIGLIARI
33%	F362	Numero di soggetti coinvolti nel percorso di divulgazione progetti, bandi e altre iniziative relative ai Fondi strutturali gestiti dalla Regione Emilia Romagna	Numero di soggetti coinvolti nel percorso di divulgazione progetti, bandi e altre iniziative relative ai Fondi strutturali gestiti dalla Regione Emilia Romagna	100 N.	100 N.	>= 30 N.	100%	● ● ●		
33%	F363	Numeri incontri e riunioni organizzate per la divulgazione progetti, bandi e altre iniziative relative ai Fondi strutturali gestiti dalla Regione Emilia Romagna	Numeri incontri e riunioni organizzate per la divulgazione progetti, bandi e altre iniziative relative ai Fondi strutturali gestiti dalla Regione Emilia Romagna	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●		
34%	F364	termine di realizzazione di riunioni, incontri, seminari, convegni per divulgazione progetti, bandi e altre iniziative relative ai Fondi strutturali gestiti dalla Regione Emilia Romagna	termine di realizzazione di riunioni, incontri, seminari, convegni per divulgazione progetti, bandi e altre iniziative relative ai Fondi strutturali gestiti dalla Regione Emilia Romagna	31-12-2018	31-12-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●		
01.05.O1 - Favorire l'avvio dei nuovi processi di semplificazione e trasparenza al fine di migliorare l'utilizzo da parte di terzi dei dati contenuti nel Registro delle imprese – straordinario bacino di informazione sulle imprese, le professioni, le truffe							93,4%	● ● ●	8,33%	SEGRETARIO GENERALE
33%	F365	procedure adottate nei confronti dei Comuni per l'attivazione del SUAP per l'alimentazione del fascicolo d'impresa	procedure adottate nei confronti dei Comuni per l'attivazione del SUAP per l'alimentazione del fascicolo d'impresa	16 N.	16 N.	>= 10 N.	100%	● ● ●		
33%	F366	nuovi servizi digitali al fine di migliorare l'utilizzo da parte di terzi dei dati contenuti nel Registro delle imprese	nuovi servizi digitali al fine di migliorare l'utilizzo da parte di terzi dei dati contenuti nel Registro delle imprese	4 N.	4 N.	>= 5 N.	80%	● ● ●		
34%	F367	termine di realizzazione per le procedure adottate nei confronti dei Comuni per l'attivazione del SUAP per l'alimentazione del fascicolo d'impresa	termine di realizzazione per le procedure adottate nei confronti dei Comuni per l'attivazione del SUAP per l'alimentazione del fascicolo d'impresa	31-12-2018	31-12-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●		
01.05.O1.T1 - Cancellazione dalla banca dati del Registro imprese degli indirizzi PEC dichiarati dalle imprese risultanti non più attivi							100%	● ● ●	8,33%	UFFICIO REGISTRO IMPRESE
34%	F359	Pubblicazione sul sito istituzionale dell'avvio del procedimento di cancellazione PEC non più attive	Pubblicazione sul sito istituzionale dell'avvio del procedimento di cancellazione PEC non più attive	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●		
33%	F360	Percentuale di cancellazione delle PEC scadute/revocate nel database del RI come disposto dal giudice	Percentuale di cancellazione delle PEC scadute/revocate nel database del RI come disposto dal giudice	100,00%	100,00%	>= 60,00%	100%	● ● ●		
33%	F361	Numero di addetti coinvolti nella cancellazione delle PEC nel RI / Numero di addetti del RI	Numero di addetti coinvolti nella cancellazione delle PEC nel RI / Numero di addetti del RI	20,00%	20,00%	>= 20,00%	100%	● ● ●		
01.05.O1.T2 - Verifica mantenimento del possesso dei requisiti delle imprese iscritte per l'attività di SPEDIZIONIERE (legge 1142/1941) iscritti ed attivi da non meno di 4 anni							100%	● ● ●	8,33%	UFFICIO REA
33%	F368	Percentuale di comunicazione di avvio del procedimento alle imprese interessate dalla verifica del mantenimento del possesso dei requisiti per l'attività di SPEDIZIONIERE (legge 1142/1941)	Percentuale di comunicazione di avvio del procedimento alle imprese interessate dalla verifica del mantenimento del possesso dei requisiti per l'attività di SPEDIZIONIERE (legge 1142/1941)	100,00%	100,00%	100,00%	100%	● ● ●		

Operativi

34%	F369	Tempi di invio delle comunicazioni dell'avvio del procedimento di verifica dei requisiti delle imprese iscritte all'attività di SPEDIZIONIERE	Tempi di invio delle comunicazioni dell'avvio del procedimento di verifica dei requisiti delle imprese iscritte all'attività di SPEDIZIONIERE	15-09-2018	15-09-2018	Entro 30-09-2018	100%	● ● ●	
33%	F370	Numero di report creati al fine di monitorare l'avanzamento dei procedimenti di verifica dei requisiti delle attività di spedizioniere	Numero di report creati al fine di monitorare l'avanzamento dei procedimenti di verifica dei requisiti delle attività di spedizioniere	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●	
<b>01.05.O1.T3 – Rinnovo tessere identificative agenti d'affari in mediazione scadute nel corso del 2018 (REA)</b>									
34%	F371	Percentuale di invii effettuati a seguito della verifica dei soggetti titolari di tessera di agente d'affari in mediazione	Percentuale di invii effettuati a seguito della verifica dei soggetti titolari di tessera di agente d'affari in mediazione	100,00%	100,00%	100,00%	100%	● ● ●	
33%	F372	Percentuale di rinnovi delle tessere d'agenti d'affari in mediazione a seguito delle lettere di sollecito	Percentuale di rinnovi delle tessere d'agenti d'affari in mediazione a seguito delle lettere di sollecito	86,36%	86,36%	>= 30,00%	100%	● ● ●	
33%	F373	Tempi d'effettuazione dell'invio dei solleciti di rinnovo delle tessere d'agenti d'affari in mediazione	Tempi d'effettuazione dell'invio dei solleciti di rinnovo delle tessere d'agenti d'affari in mediazione	18-12-2018	18-12-2018	Entro 30-11-2018	70,49%	● ● ●	
<b>01.05.O1.T4 - Informatizzare i dati contenuti in documentazione cartacea della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte di n. 1041 posizioni, per le quali è scomparso ogni riscontro nella banca dati informatica, per agevolare le ricerche sulle relative posizioni</b>									
33%	F374	Numero di posizioni informatizzate relative alla documentazione cartacea della Det. Presidenziale 369/83 di cancellazione dal Registro Ditte di n. 1041 posizioni, per le quali è scomparso ogni riscontro nella banca dati informatica, per agevolare le ricerche	Numero di posizioni informatizzate relative alla documentazione cartacea della Det. Presidenziale 369/83 di cancellazione dal Registro Ditte di n. 1041 posizioni, per le quali è scomparso ogni riscontro nella banca dati informatica, per agevolare le ricerche	100,00%	100,00%	>= 50,00%	100%	● ● ●	
33%	F375	Tempi di realizzazione dell'informatizzazione del 50% della documentazione cartacea relativa ai dati contenuti nella Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte di n. 1041 posizioni, per le quali è scomparso ogni	Tempi di realizzazione dell'informatizzazione del 50% della documentazione cartacea relativa ai dati contenuti nella Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte di n. 1041 posizioni, per le quali è scomparso ogni	30-11-2018	30-11-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●	
34%	F376	numero di posizioni informatizzate relative ai dati contenuti in documentazione cartacea della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte di n. 1041 posizioni / FTE (mensili)	numero di posizioni informatizzate relative ai dati contenuti in documentazione cartacea della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte di n. 1041 posizioni / FTE (mensili)	1041 N.	1041 N.	>= 1000 N.	100%	● ● ●	
<b>01.05.O1.T5 - Informatizzare i dati contenuti nell'archivio cartaceo del REC</b>									
33%	F377	Numero di posizioni informatizzate dei documenti contenuti nell'archivio cartaceo REC	Numero di posizioni informatizzate dei documenti contenuti nell'archivio cartaceo REC	75,00%	75,00%	>= 50,00%	100%	● ● ●	
33%	F378	Tempi di realizzazione dell'informatizzazione del 50% della documentazione cartacea del REC	Tempi di realizzazione dell'informatizzazione del 50% della documentazione cartacea del REC	21-09-2018	21-09-2018	Entro 30-09-2018	100%	● ● ●	
34%	F379	numero di posizioni informatizzate relative all'archivio cartaceo REC / FTE (mensili)	numero di posizioni informatizzate relative all'archivio cartaceo REC / FTE (mensili)	696 N.	696 N.	>= 700 N.	99,43%	● ● ●	
<b>01.05.O2 - Progettare le nuove strategie comunicative della nuova Camera di commercio al fine di presentare i nuovi servizi e opportunità offerti alle imprese</b>									
33%	F380	Analisi e studio di nuove strategie comunicative della nuova Camera di commercio al fine di presentare i nuovi servizi e opportunità offerti alle imprese	Analisi e studio di nuove strategie comunicative della nuova Camera di commercio al fine di presentare i nuovi servizi e opportunità offerti alle imprese	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●	
33%	F381	numero incontri per progettare le nuove strategie comunicative della nuova Camera di commercio al fine di presentare i nuovi servizi e opportunità offerti alle imprese	numero incontri per progettare le nuove strategie comunicative della nuova Camera di commercio al fine di presentare i nuovi servizi e opportunità offerti alle imprese	25 N.	25 N.	>= 6 N.	100%	● ● ●	
34%	F382	tempi di realizzo per progettare le nuove strategie comunicative della nuova Camera di commercio al fine di presentare i nuovi servizi e opportunità offerti alle imprese	tempi di realizzo per progettare le nuove strategie comunicative della nuova Camera di commercio al fine di presentare i nuovi servizi e opportunità offerti alle imprese	30-09-2018	30-09-2018	Entro 30-09-2018	100%	● ● ●	
<b>01.05.O2.T1 – Ridefinizione delle modalità e dei canali con le quali la nuova Camera di commercio fornisce informazioni alle imprese e agli stakeholder</b>									
33%	F157	Numero riunioni organizzate al fine di acquisire competenze in merito al nuovo strumento di comunicazione per la diffusione dei dati camerali	Numero riunioni organizzate al fine di acquisire competenze in merito al nuovo strumento di comunicazione per la diffusione dei dati camerali	2 N.	2 N.	>= 3 N.	66,67%	● ● ●	
33%	F169	CSI della comunicazione camerale	CSI della comunicazione camerale	4,8 N.	4,8 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●	
34%	F383	numero nuove modalità/canali con le quali la nuova Camera di commercio fornisce informazioni alle imprese e agli stakeholder	numero nuove modalità/canali con le quali la nuova Camera di commercio fornisce informazioni alle imprese e agli stakeholder	2 N.	2 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●	
<b>01.05.O3 - Progettazione dell'informatizzazione dell'archivio cartaceo usato per ricerche storiche sulle imprese in collaborazione con ufficio servizi informatici e R.I.</b>									
33%	F387	Analisi e studio per la progettazione dell'informatizzazione dell'archivio cartaceo usato per ricerche storiche sulle imprese in collaborazione con ufficio servizi informatici e R.I.	Analisi e studio per la progettazione dell'informatizzazione dell'archivio cartaceo usato per ricerche storiche sulle imprese in collaborazione con ufficio servizi informatici e R.I.	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●	
33%	F388	redazione di linee guida per la progettazione dell'informatizzazione dell'archivio cartaceo usato per ricerche storiche sulle imprese in collaborazione con ufficio servizi informatici e R.I.	redazione di linee guida per la progettazione dell'informatizzazione dell'archivio cartaceo usato per ricerche storiche sulle imprese in collaborazione con ufficio servizi informatici e R.I.	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●	
34%	F389	tempi di realizzo della progettazione dell'informatizzazione dell'archivio cartaceo usato per ricerche storiche sulle imprese in collaborazione con ufficio servizi informatici e R.I.	tempi di realizzo della progettazione dell'informatizzazione dell'archivio cartaceo usato per ricerche storiche sulle imprese in collaborazione con ufficio servizi informatici e R.I.	31-12-2018	31-12-2018	Entro 30-11-2018	65,93%	● ● ●	
<b>01.05.O3.T1 - Studio ed analisi rivolti alla creazione di un unico protocollo per la Nuova Camera di commercio con identificazione nuovo organigramma finalizzato al funzionamento di GEDOC</b>									
33%	F384	Analisi e studio rivolti alla creazione di un unico protocollo per la Nuova Camera di commercio con identificazione nuovo organigramma finalizzato al funzionamento di GEDOC	Analisi e studio rivolti alla creazione di un unico protocollo per la Nuova Camera di commercio con identificazione nuovo organigramma finalizzato al funzionamento di GEDOC	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●	
33%	F385	redazione di un protocollo di procedure condivise rivolti alla creazione di un unico protocollo per la Nuova Camera di commercio con identificazione nuovo organigramma finalizzato al funzionamento di GEDOC	redazione di un protocollo di procedure condivise rivolti alla creazione di un unico protocollo per la Nuova Camera di commercio con identificazione nuovo organigramma finalizzato al funzionamento di GEDOC	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100%	● ● ●	
34%	F386	Tempi di realizzo per lo studio ed analisi rivolti alla creazione di un unico protocollo per la Nuova Camera di commercio con identificazione nuovo organigramma finalizzato al funzionamento di GEDOC	Tempi di realizzo per lo studio ed analisi rivolti alla creazione di un unico protocollo per la Nuova Camera di commercio con identificazione nuovo organigramma finalizzato al funzionamento di GEDOC	31-07-2018	31-07-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●	
<b>01.05.O3.T2 - Razionalizzazione dei documenti per la tenuta del protocollo informatico ( Manuale di Gestione del Protocollo informatico - Manuale di conservazione ) al fine di creare uno standard rivolto ad una gestione integrata nella costituenti Nuova</b>									
33%	F174	Numero di documenti e linee guida creati per la fascicolazione	Numero di documenti e linee guida creati per la fascicolazione	1 N.	1 N.	>= 1 N.	100%	● ● ●	
33%	F390	Analisi e studio sulla razionalizzazione dei documenti per la tenuta del protocollo informatico ( Manuale di Gestione del Protocollo informatico - Manuale di conservazione ) al fine di creare uno standard rivolto ad una gestione integrata nella costituenti	Analisi e studio sulla razionalizzazione dei documenti per la tenuta del protocollo informatico ( Manuale di Gestione del Protocollo informatico - Manuale di conservazione ) al fine di creare uno standard rivolto ad una gestione integrata nella costituenti	1 N.	1 N.	1 N.	100%	● ● ●	
34%	F391	Tempi di realizzo per l'analisi e studio sulla razionalizzazione dei documenti per la tenuta del protocollo informatico ( Manuale di Gestione del Protocollo informatico - Manuale di conservazione ) al fine di creare uno standard rivolto ad una gestione i	Tempi di realizzo per l'analisi e studio sulla razionalizzazione dei documenti per la tenuta del protocollo informatico ( Manuale di Gestione del Protocollo informatico - Manuale di conservazione ) al fine di creare uno standard rivolto ad una gestione i	30-06-2018	30-06-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●	

RAGGRUPPAMENTO	AMBITO/STRATEGICO	OBETTIVO STRATEGICO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUMO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	Percentuale Indicatori Soddisfatti (50%)	Percentuale Obiettivi Soddisfatti (50%)
<b>1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>													
<b>02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali</b>													
										<b>99,83%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>100%</b>	<b>99,66%</b>
				50% F009	n. imprese coinvolte attraverso il CRM camerale	n. imprese coinvolte attraverso il CRM camerale	1711 N.	1711 N.	>= 627 N.	100%	●		
				50% F010	Valore di esportazioni delle imprese ferraresi	Valore di esportazioni delle imprese ferraresi	2,57143e+009 €	2,57143e+009 €	>= 2,61297e+006 €	100%	●		
<b>1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>													
<b>02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori</b>													
										<b>99,52%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>100%</b>	<b>99,04%</b>
				50% F011	Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti	Procedure di mediazione a cui partecipano entrambe le parti	317 N.	317 N.	>= 311 N.	100%	●		
				50% F012	Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche	Grado di copertura territoriale delle ispezioni/sorveglianza metriche	100,00%	100,00%	>= 90,00%	100%	●		
<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>													
<b>03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale</b>													
										<b>97,64%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>100%</b>	<b>95,29%</b>
				50% F013	Contenimento dei costi di funzionamento	Contenimento dei costi di funzionamento	1,36008e+006 €	1,36008e+006 €	<= 1,6402e+006 €	100%	●		
				50% F014	Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s.+ctr+gestione servizi/d.a.)	Capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale (d.s.+ctr+gestione servizi/d.a.)	58,33%	58,33%	>= 51,00%	100%	●		
<b>03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.</b>													
										<b>93,72%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>92,52%</b>	<b>94,93%</b>
				50% F015	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	Grado di partecipazione del personale ai corsi di formazione programmati	83,33%	83,33%	>= 98,00%	85,03%	●		
				50% F016	Numero di ore di formazione usufruite dal personale	Numero di ore di formazione usufruite dal personale	680 N.	680 N.	>= 187 N.	100%	●		
<b>03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente e la qualità dei servizi amministrativi, favorendo altresì lo sviluppo della cultura digitale dell'ente.</b>													
										<b>98,28%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>100%</b>	<b>96,56%</b>
				50% F017	Grado delle schede di monitoraggio del rischio redatte dal Gruppo audit camerale	Percentuale delle schede di monitoraggio del rischio redatte dal Gruppo audit camerale	100,00%	100,00%	>= 90,00%	100%	●		
				50% F018	Efficienza di funzionamento	Efficienza di funzionamento	20709,8 €	20709,8 €	<= 22353,8 €	100%	●		
<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>													
<b>01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business per favorire la nascita di nuove imprese, il consolidamento di quelle esistenti ed il loro possibile sviluppo</b>													
										<b>98,41%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>99,92%</b>	<b>96,91%</b>
				50% F001	Unità locali di imprese con sede in altre province	Unità locali di imprese con sede in altre province	3222 N.	3222 N.	>= 3140 N.	100%	●		
				50% F002	numero delle imprese HITECH/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	numero delle imprese HITECH/ALTO contenuto di conoscenza, come da dichiarazione attività Registro Imprese	1198 N.	1198 N.	>= 1200 N.	99,83%	●		
<b>01.03 Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la loro digitalizzazione e la comunicazione digitale con la PA</b>													
										<b>99,94%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>99,87%</b>	<b>100%</b>
				50% F003	Numero nuove start up	Numero nuove start up	384 N.	384 N.	>= 385 N.	99,74%	●		
				50% F004	Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese	Numero strumenti digitali rilasciati alle imprese	3249 N.	3249 N.	>= 16,85 N.	100%	●		
<b>01.02 - Favorire il sostegno all'occupazione anche attraverso la crescita dell'utilizzo degli istituti dell' "Alternanza Scuola Lavoro"</b>													
										<b>100%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
				50% F020	Numero di tirocini attivati attraverso l'Alternanza Scuola/Lavoro	Numero di tirocini attivati attraverso l'Alternanza Scuola/Lavoro	362 N.	362 N.	>= 200 N.	100%	●		
				50% F331	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro	319 N.	319 N.	>= 200 N.	100%	●		
<b>01.04 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.</b>													
										<b>94,11%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>97,28%</b>	<b>90,93%</b>
				50% F005	Numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno	Numero di presenza turistiche sul territorio Ferrarese nell'anno	2,91516e+006 N.	2,91516e+006 N.	>= 3,08259e+006 N.	94,57%	●		
				50% F006	Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri	Numero di presenze turistiche negli esercizi alberghieri	678932 N.	678932 N.	>= 598785 N.	100%	●		
<b>01.05 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica</b>													
										<b>95,05%</b>	<b>&lt;&lt;&lt;&lt;</b>	<b>93,36%</b>	<b>96,74%</b>
				50% F007	Grado di digitalizzazione dei flussi documentali della Camera di commercio	Grado di digitalizzazione dei flussi documentali della Camera di commercio	60,70%	60,70%	>= 70,00%	86,71%	●		
				50% F008	Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali	Grado di soddisfazione complessiva degli utenti sui servizi camerali	4,6 N.	4,6 N.	>= 4 N.	100%	●		

# OBIETTIVI STRATEGICI

02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali	99,83%
02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con attività di controllo e sorveglianza su specifici prodotti e settori	99,52%
03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema economico locale	97,64%
03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.	93,72%
03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente e la qualità dei servizi amministrativi, favorendo altresì lo sviluppo della cultura digitale dell'ente.	98,28%
01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business per favorire la nascita di nuove imprese, il consolidamento di quelle esistenti ed il loro possibile sviluppo	98,41%
01.03 Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la loro digitalizzazione e la comunicazione digitale con la PA	99,94%
01.02 - Favorire il sostegno all'occupazione anche attraverso la crescita dell'utilizzo degli istituti dell' "Alternanza Scuola Lavoro"	100%
01.04 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.	94,11%
01.05 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in particolare quelli basati sulla tecnologia informatica	95,05%

RAGGRUPPAMENTO	AMBITO STRATEGICO	OBETTIVO STRATEGICO	OBETTIVO OPERATIVO	Operativi	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
<b>Ferrara</b>						
<b>1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>						
02.01 - Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali						
02.01.O1 – Consolidare e valorizzare gli spazi di intervento formativo e informativo alle imprese al fine di sensibilizzarle alla capacità di creare business internazionale.					100%	● ● ● ●
02.01.O1.T1 - Progettazione e coordinamento dell'evento "Stati generali dell'Internazionalizzazione" con il coinvolgimento attivo delle associazioni territoriali di categoria e del sistema delle imprese					100%	● ● ● ●
02.01.O1.T2 - Coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di rilascio dei certificati di origine e attività connesse in vista dell'accorpamento.					98,98%	● ● ● ●
<b>1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>						
02.02 - Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con att						
02.02.I1 - Azioni dirette a salvaguardare i valori di un'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					100%	● ● ● ●
02.02.I2 - Efficientamento delle procedure di mediazione civile e commerciale					100%	● ● ● ●
02.02.I3 - Sviluppo di sinergie per la razionalizzazione dei servizi in materia di ADR in vista dell'unificazione dei servizi a seguito dell'accorpamento					100%	● ● ● ●
02.02.O1 - Riorganizzazione dell'ufficio finalizzato a garantire una gestione di qualità delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi					88,42%	● ● ● ●
02.02.O1.T1 – Predisposizione delle attività previste dalla legge relativa all'istituzione del nuovo servizio camerale di allerta di cui all' articolo 4 legge 19 ottobre 2017, n. 155 cui si prevede l'emanazione dei decreti attuativi entro i primi mesi d					100%	● ● ● ●
02.02.O2 - Riorganizzazione dell'ufficio finalizzato a garantire la gestione delle procedure di mediazione senza soluzione di continuità a seguito dell'accorpamento					100%	● ● ● ●
02.02.O2.T1 - Mantenimento dello standard qualitativo del servizio di mediazione civile e commerciale e di gestione della crisi da sovraindebitamento in vista dell'unificazione degli Organismi a seguito dell'accorpamento					100%	● ● ● ●
02.02.O3 - Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificare i processi					100%	● ● ● ●
02.02.O3.T1 – Attuazione convenzione sicurezza prodotti 2018					100%	● ● ● ●
02.02.O3.T2 – Pulizia archivio informatico EUREKA relativa agli utenti metrici					100%	● ● ● ●
02.02.O3.T3 – Implementazione delle attività finalizzate a informare gli utenti delle scadenze relative alla registrazione e al deposito dei Marchi registrati					100%	● ● ● ●
02.02.O3.T4 – Ordinanze su accertamenti 2014/2015					100%	● ● ● ●
<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>						
03.01 - Garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'ente attraverso una gestione efficiente ed efficace dell'organizzazione con contenimento dei costi e mantenimento di risorse sufficienti a favore di interventi di sostegno al sistema						
03.01.I1 - Redazione situazione contabile per cessazione della Camera di commercio di Ferrara					100%	● ● ● ●
03.01.O1 Analisi e razionalizzazione delle procedure per l'acquisizione di beni e servizi a seguito dell'accorpamento					100%	● ● ● ●
03.01.O1.T1 Predisposizione delle procedure al fine di effettuare la cessione del materiale dismesso ancora utilizzabile ma non più idoneo alle attività camerali					100%	● ● ● ●
03.01.O1.T2 – Revisione dell'inventario camerale in vista del nuovo riaspetto logistico finalizzato ad una razionalizzazione delle attrezzature e dei locali camerali					100%	● ● ● ●
03.01.O2 - Definizione delle procedure per la messa in liquidazione della Camera di commercio di Ferrara					67%	● ● ● ●
03.01.O2.T1 - Recupero "pre-ruolo" degli omessi d.a. 2015 e 2016					100%	● ● ● ●
03.01.O2.T2 – Avvio e conclusione delle procedure contabili finalizzate alla messa in liquidazione della Camera di commercio di Ferrara					100%	● ● ● ●
03.02 - Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti.						
03.02.I1 Razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.					100%	● ● ● ●
03.02.I2 – Avvio e definizione delle procedure per la nomina del nuovo O.I.V. della costituenda Camera di commercio					67%	● ● ● ●
03.02.O1 - Definire linee e azioni atte a gestire in modo efficace ed efficiente il processo di cambiamento in atto nel sistema camerale alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento					100%	● ● ● ●

## Operativi

03.02.O1.T1 – Individuazione di nuovi strumenti di analisi economica utili alle nuove attività che prenderanno origine dai processi di riforma delle Camere di Commercio	100%	● ● ● ● ●
03.02.O1.T2 - Revisione dello Statuto ai sensi del D.lgs 219/2016 e DM 8 agosto 2017	100%	● ● ● ● ●
03.02.O1.T3 – Prosecuzione e terminazione delle procedure amministrative per accorpamento camerale	89,36%	● ● ● ● ●
03.02.O1.T4 - Armonizzazione delle procedure per la gestione di casi particolari tra i Registri delle imprese di Ferrara e Ravenna nella prospettiva dell'accorpamento tra le due Camere	100%	● ● ● ● ●
03.02.O1.T5 - Riorganizzazione dei servizi dell'ufficio di Cento in funzione dell'accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna	83,5%	● ● ● ● ● ●
03.02.O2 – Coordinamento per l'attivazione di ogni procedura telematica atta all'avvio dell'attività della nuova Camera di commercio	100%	● ● ● ● ●
03.02.O2.T1 – Revisione degli statuti matricolari in vista dell'accorpamento	99,32%	● ● ● ● ●
03.02.O3 – Revisione dei regolamenti a seguito della procedura di accorpamento e delle novità legislative	100%	● ● ● ● ●
03.02.O3.T2 - Formalizzazione e predisposizione degli atti finalizzati all'accorpamento	100%	● ● ● ● ●
<b>03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ent</b>		
03.03.I1 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano anticorruzione, trasparenza, performance	100%	● ● ● ● ●
03.03.I2 Presidio dei processi del Servizio SISTEMA QUALITA' E COMUNICAZIONE al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	97,39%	● ● ● ● ●
03.03.I3 Presidio dei processi del Servizio REGOLAZIONE DEL MERCATO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	85,4%	● ● ● ● ●
03.03.I4 Presidio dei processi del Servizio RISORSE e PATRIMONIO al fine di garantire risultati nell'ambito della media del cluster di benchmark di riferimento	100%	● ● ● ● ●
03.03.I5 Integrazione dei processi di redazione del Piano della Performance con il piano trasparenza e anticorruzione	100%	● ● ● ● ●

## Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori

<b>01.01 Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business per favorire la nascita di nuove imprese, il consolidamento di quelle esistenti ed il loro possibile sviluppo</b>
---

01.01.I1 - Promuovere azioni volte a consolidare interventi congiunti tra i vari partner istituzionali a sostegno del tessuto imprenditoriale, con particolare riferimento all'attrattività degli investimenti ed il consolidamento e sviluppo aziendale	100%	● ● ● ● ●
01.01.O1 Potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa, intesa come opportunità di sviluppo del contesto economico territoriale	100%	● ● ● ● ●
01.01.O1.T1 - Evolvere, ove possibile, gli indicatori forniti per l'informazione economica a supporto del sistema socioeconomico nell'ambito dell'Osservatorio dell'economia, anche attraverso strumenti innovativi, dinamici e interattivi, sperimentando le t	100%	● ● ● ● ●
01.01.O2 – Rafforzare le relazioni tra la Camera di commercio, le imprese e i loro interlocutori interni ed esterni, attraverso approcci di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)	100%	● ● ● ● ●
01.01.O2.T1 – Sviluppare e presidiare un percorso omogeneo insieme alla Camera di commercio di Ravenna sul bando RSI, in modo da creare sinergie congiunte nel supporto alle imprese interessate	83,8%	● ● ● ● ● ●
01.01.O3 - Coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi	94,56%	● ● ● ● ●
01.01.O3.T1 - Potenziamento servizi informativi a supporto delle start up anche attraverso bandi per la concessione di contributi	100%	● ● ● ● ●

<b>01.03 Favorire la creazione di Start up digitali e la collaborazione fra imprese ad alto contenuto innovativo e imprese manifatturiere consolidate, valorizzando, in particolare, il modello "medium tech" al fine di migliorare la loro digitalizzazione e la</b>
---

01.03.I1 - Crescita del digitale nel sistema imprese: formazione e informazione sui temi del digitale in collaborazione con Unioncamere, DINTEC, SICamera, Tagliacarne, Uniontrasporti	100%	● ● ● ● ●
01.03.I2 – Progettazione e coordinamento delle iniziative camerali relative al Punto d'impresa digitale (PID) al fine di rendere le iniziative omogenee con quanto proposto da Unioncamere	100%	● ● ● ● ●
01.03.O1 - Definire percorsi di informazione e formazione alle imprese attraverso il Punto d'impresa digitale al fine di potenziare l'utilizzo dei nuovi strumenti per una migliore gestione dell'identità digitale e del cassetto digitale d'impresa	100%	● ● ● ● ●
01.03.O1.T1 - Attivazione del servizio di rilascio dei nuovi dispositivi CNS dotati di tecnologia bluetooth	100%	● ● ● ● ●
01.03.O1.T2 – Promozione e valorizzazione del servizio impresa.italia.it, il cassetto digitale dell'impresa attraverso una divulgazione mirata e il supporto alle imprese fornito tramite il PID	100%	● ● ● ● ●
01.03.O1.T3 - Incentivare le imprese all'utilizzo del rilascio dei certificati d'origine via WEB con applicativo "WEB CO"	100%	● ● ● ● ●

<b>01.02 - Favorire il sostegno all'occupazione anche attraverso la crescita dell'utilizzo degli istituti dell' "Alternanza Scuola Lavoro"</b>
--

01.02.I1 - Promuovere una rete di relazioni in grado di attivare le sinergie necessarie per rendere efficace il progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	100%	● ● ● ● ●
01.02.O1 - Potenziare azioni finalizzate a creare reali connessioni tra gli studenti e le imprese, per orientare scelte professionali più rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro	100%	● ● ● ● ●
01.02.O1.T1 – Attivazione di percorsi di promozione e accompagnamento alle imprese finalizzati ad una maggior sensibilità delle imprese all'Alternanza Scuola-Lavoro	100%	● ● ● ● ●

Operativi

01.04 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.			
01.04.11 – Promuovere iniziative volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	90,93%	● ● ●	●
01.05 - Sviluppo di percorsi che consentano di comunicare in maniera efficace ed efficiente i servizi di natura amministrativa erogati alle imprese e agli utenti al fine di diffondere l'uso degli strumenti di semplificazione introdotti dalla normativa, in			
01.05.11 - Riunioni, incontri, seminari, convegni per divulgazione progetti, bandi e altre iniziative relative ai Fondi strutturali gestiti dalla Regione Emilia Romagna	100%	● ● ●	●
01.05.01 - Favorire l'avvio dei nuovi processi di semplificazione e trasparenza al fine di migliorare l'utilizzo da parte di terzi dei dati contenuti nel Registro delle imprese – straordinario bacino di informazione sulle imprese, le professioni, le trasf	93,4%	● ● ●	●
01.05.01.T1 - Cancellazione dalla banca dati del Registro imprese degli indirizzi PEC dichiarati dalle imprese risultanti non più attivi	100%	● ● ●	●
01.05.01.T2 - Verifica mantenimento del possesso dei requisiti delle imprese iscritte per l'attività di SPEDIZIONIERE (legge 1142/1941) iscritti ed attivi da non meno di 4 anni	100%	● ● ●	●
01.05.01.T3 – Rinnovo tessere identificative agenti d'affari in mediazione scadute nel corso del 2018 (REA)	90,26%	● ● ●	●
01.05.01.T4 - Informatizzare i dati contenuti in documentazione cartacea della Determinazione Presidenziale n 369 del 18/07/1983 di cancellazione dal Registro Ditte di n. 1041 posizioni, per le quali è scomparso ogni riscontro nella banca dati informatic	100%	● ● ●	●
01.05.01.T5 - Informatizzare i dati contenuti nell'archivio cartaceo del REC	99,81%	● ● ●	●
01.05.02 - Progettare le nuove strategie comunicative della nuova Camera di commercio al fine di presentare i nuovi servizi e opportunità offerti alle imprese	100%	● ● ●	●
01.05.02.T1 – Ridefinizione delle modalità e dei canali con le quali la nuova Camera di commercio fornisce informazioni alle imprese e agli stakeholder	89%	● ● ●	●
01.05.03 - Progettazione dell'informatizzazione dell'archivio cartaceo usato per ricerche storiche sulle imprese in collaborazione con ufficio servizi informatici e R.I.	88,42%	● ● ●	●
01.05.03.T1 - Studio ed analisi rivolti alla creazione di un unico protocollo per la Nuova Camera di commercio con identificazione nuovo organigramma finalizzato al funzionamento di GEDOC	100%	● ● ●	●
01.05.03.T2 – Razionalizzazione dei documenti per la tenuta del protocollo informatico ( Manuale di Gestione del Protocollo informatico - Manuale di conservazione ) al fine di creare uno standard rivolto ad una gestione integrata nella costituenda Nuova	100%	● ● ●	●

### PERFORMANCE RAGGIUNTA NELLE AREE ORGANIZZATIVE

Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo	99,67%
Rafforzare lo stato di salute del sistema	96,55%
Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori	97,50%

PERFORMANCE TOTALE DI ENTE

97,91%

**RIEPILOGO GENERALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI**

**RIEPILOGO VALUTAZIONI**

Nominativo	Raggiungimento reale Obiettivi Individuali	Raggiungimento con scala Obiettivi Individuali	Raggiungimento reale Obiettivi Organizzativi	Raggiungimento con scala Obiettivi Organizzativi	Valutazione Individuale	Performance Totale
SANDRI CRISTINA	91,75%	100,00%	94,50%	100,00%	100,00%	100,00%
MIGLIARI ANDREA	99,42%	100,00%	95,79%	100,00%	100,00%	100,00%
TARABBIA LAURA	95,13%	100,00%	94,21%	100,00%	100,00%	100,00%

Nominativo	Raggiungimento reale Obiettivi Individuali e organizzativi	Raggiungimento con scala Obiettivi Individuali	Raggiungimento reale Obiettivi strategici	Raggiungimento con scala Obiettivi strategici	Valutazione Individuale	Performance Totale
GIANNATTASIO MAURO	98,94%	100,00%	97,94%	100,00%	100,00%	100,00%

# OBIETTIVI OPERATIVI SEGRETARIO GENERALE

98,94%

RAGGRUPPAMENTO	Percentuale Obiettivi Individuali								39,55%	-->	98,87%
	Percentuale Obiettivi Organizzativi								59,40%	->	99,00%
	AREA STRATEGICA	OBETTIVO STRATEGICO	OBETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
<b>1.A Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>											
02.01 - <b>Informazione, formazione e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche attraverso gli strumenti di accesso al credito finalizzati a tale attività (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)</b>											
02.01.01 - Consolidare e valorizzare gli spazi di intervento formativo e informativo alle imprese al fine di sensibilizzarle alla capacità di creare business internazionale.								PESO →	5,00%	100%	● ● ● ●
34%	D1.3.1	Grado di concentrazione delle risorse per l'internazionalizzazione	Totale risorse (costi + Interventi economici al netto di Contributi alle aziende speciali, alle imprese, a terzi e quote associative) associate al sottoprocesso D.1.3.3 / Numero totale di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incom)	45224,6 € / 30 N.	1507,49 €		>= 58 €	100%	● ● ● ●		
33%	F181	Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi	Numero di azioni messe in campo al fine di incentivare e migliorare la diffusione della sensibilità per l'EXPORT delle imprese ferraresi	16 N.	16 N.		>= 2 N.	100%	● ● ● ●		
33%	F395	numero di imprese coinvolte/contattate per consolidare e valorizzare gli spazi di intervento formativo e informativo alle imprese al fine di sensibilizzarle alla capacità di creare business internazionale	numero di imprese coinvolte/contattate per consolidare e valorizzare gli spazi di intervento formativo e informativo alle imprese al fine di sensibilizzarle alla capacità di creare business internazionale	791 N.	791 N.		>= 600 N.	100%	● ● ● ●		
<b>1.B Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</b>											
02.02 - <b>Svolgere un ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori favorendo la diffusione della conoscenza dell'organismo di composizione del sovraindebitamento e operando nell'ambito della metrologia legale in particolar modo con att</b>											
02.02.03 - Razionalizzazione delle attività di regolazione del mercato volte anche a semplificare i processi								PESO →	5,00%	100%	● ● ● ●
33%	F420	Percentuali di controlli eseguiti dall'Ufficio Metrico sulla Convenzione Vimercate sicurezza prodotti	% di controlli eseguiti dall'Ufficio Metrico sulla Convenzione Vimercate sicurezza prodotti	100,00%	100,00%		100,00%	100%	● ● ● ●		
33%	F421	Percentuale di evasione delle richieste pervenute nell'anno per la gestione di concorsi a premio	Percentuale di evasione delle richieste pervenute nell'anno per la gestione di concorsi a premio	100,00%	100,00%		100,00%	100%	● ● ● ●		
34%	F422	Numero di visite e verifiche metrologiche eseguite nell'anno	Numero di visite e verifiche metrologiche eseguite nell'anno	649 N.	649 N.		>= 500 N.	100%	● ● ● ●		
<b>Rafforzare lo stato di salute del sistema</b>											
03.02 - <b>Promuovere lo sviluppo delle competenze professionali all'interno dell'ente per accompagnare il cambiamento in atto del sistema camerale anche attraverso accorpamenti. (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)</b>											
03.02.01 Razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.								PESO →	5,00%	100%	● ● ● ●
34%	F459	incontri con il personale finalizzati alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	incontri con il personale finalizzati alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	2 N.	2 N.		>= 2 N.	100%	● ● ● ●		
33%	F460	costituzione gruppi di lavoro finalizzati alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	costituzione gruppi di lavoro finalizzati alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	30-04-2018	30-04-2018	Entro 30-04-2018		100%	● ● ● ●		
33%	F461	analisi di una possibile proposta di organizzazione finalizzata alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	analisi di una possibile proposta di organizzazione finalizzata alla razionalizzazione delle procedure di accorpamento interne di personale, volte a garantire il mantenimento del benessere organizzativo.	15-05-2018	15-05-2018	Entro 30-06-2018		100%	● ● ● ●		
03.02.01 - Definire linee e azioni atte a gestire in modo efficace ed efficiente il processo di cambiamento in atto nel sistema camerale alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento								PESO →	10,00%	100%	● ● ● ●
34%	F462	integrazione della possibile proposta di organizzazione con la nuova mappa dei processi per gestire in modo efficace ed efficiente il processo di cambiamento in atto nel sistema camerale alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento	integrazione della possibile proposta di organizzazione con la nuova mappa dei processi per gestire in modo efficace ed efficiente il processo di cambiamento in atto nel sistema camerale alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento	08-06-2018	08-06-2018	Entro 30-06-2018		100%	● ● ● ●		
33%	F463	individuazione e possibile attivazione di nuovi servizi alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento	individuazione e possibile attivazione di nuovi servizi alla luce sia delle nuove funzioni sia dell'imminente accorpamento	31-05-2018	43249 N.		>= 2 N.	100%	● ● ● ●		
33%	F464	tempi di realizzo per l' individuazione e possibile attivazione di nuovi servizi	tempi di realizzo per l' individuazione e possibile attivazione di nuovi servizi	20-04-2018	20-04-2018	Entro 30-06-2018		100%	● ● ● ●		
<b>03.03 - Consolidare le procedure volte a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di prevenzione della corruzione a garanzia della legalità, il ciclo di gestione della performance, la sostenibilità ambientale delle attività dell'ente</b>											
03.03.01 Razionalizzazione delle attività volte alla redazione e alla gestione del Piano anticorruzione, trasparenza, performance								PESO →	10,00%	100%	● ● ● ●
34%	F293	Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	Aggiornamento Piano anticorruzione e Programma triennale trasparenza	1 N.	1 N.	1 N.		100%	● ● ● ●		
33%	F294	Realizzò iniziative previste nel Piano e nel Programma anticorruzione, trasparenza, performance	Realizzò iniziative previste nel Piano e nel Programma	30-11-2018	30-11-2018	Entro 31-12-2018		100%	● ● ● ●		
33%	F295	Numeri di Monitoraggi funzionari di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	Numeri di Monitoraggi funzionari di riferimento del Piano e del Programma anticorruzione, trasparenza, performance	4 N.	4 N.		>= 4 N.	100%	● ● ● ●		
<b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>											
01.01 - <b>Generare una forte cultura pro impresa e migliorare la qualità dell'ambiente di business anche per favorire la creazione di start-up e lo sviluppo d'impresa (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)</b>											
01.01.01 - Promuovere azioni volte a consolidare interventi congiunti tra i vari partner istituzionali a sostegno del tessuto imprenditoriale, con particolare riferimento all'attrattività degli investimenti ed il consolidamento e sviluppo aziendale								PESO →	10,00%	100%	● ● ● ●

33%	A1.1_0 1	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" / Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n"	1,6795e+006 € / 1,96162e+006 €	85,62%	>= 75,00%	100%	● ● ●
34%	EC19.1	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	( Interventi economici + Totale costi della funzione istituzionale D ) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	( 1,96162e+006 € + 480696 € ) / 3,19753e+006 €	76,38%	>= 70,00%	100%	● ● ●
33%	F310	numero di azioni intraprese relative agli interventi congiunti tra i vari partner istituzionali a sostegno del tessuto imprenditoriale	numero di azioni intraprese relative agli interventi congiunti tra i vari partner istituzionali a sostegno del tessuto imprenditoriale	24 N.	24 N.	>= 5 N.	100%	● ● ●

01.01.01 Potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa, intesa come opportunità di sviluppo del contesto economico territoriale					PESO →	10,00%	100%	● ● ●
33%	F311	Numero incontri e riunioni organizzate per potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa.	Numero incontri e riunioni organizzate per potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa.	5 N.	5 N.	>= 3 N.	100%	● ● ●
33%	F312	Numero di soggetti complessivamente coinvolti dalla diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa.	Numero di soggetti complessivamente coinvolti dalla diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa	54 N.	54 N.	>= 50 N.	100%	● ● ●
34%	F313	CSI dei soggetti coinvolti nel potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa	CSI dei soggetti coinvolti nel potenziare la diffusione delle informazioni economiche, finalizzata alla promozione della cultura d'impresa	4,6 N.	4,6 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●

01.01.03 - Coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi					PESO →	5,00%	94,56%	● ● ●
33%	F323	tempi di realizzo per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi in coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna	tempi di realizzo per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi in coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna	30-11-2018	30-11-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●
33%	F324	Numero incontri e riunioni organizzate con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi	Numero incontri e riunioni organizzate con la Camera di commercio di Ravenna per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi	12 N.	12 N.	>= 2 N.	100%	● ● ●
34%	F325	Numero di soggetti complessivamente coinvolti per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi in coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna	Numero di soggetti complessivamente coinvolti per la razionalizzazione delle attività di promozione e gestione bandi in coordinamento con la Camera di commercio di Ravenna	42 N.	42 N.	>= 50 N.	84%	● ● ●

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

01.02.01 - Promuovere una rete di relazioni in grado di attivare le sinergie necessarie per rendere efficace il progetto "Alternanza Scuola Lavoro"					PESO →	10,00%	100%	● ● ●
34%	F329	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	16 N.	16 N.	>= 10 N.	100%	● ● ●
33%	F330	Numero incontri e riunioni organizzate per rendere efficace il progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	Numero di incontri e riunioni organizzate per rendere efficace il progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	9 N.	9 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●
33%	F331	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro	319 N.	319 N.	>= 200 N.	100%	● ● ●

01.02.01 - Potenziare azioni finalizzate a creare reali connessioni tra gli studenti e le imprese, per orientare scelte professionali più rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro					PESO →	10,00%	100%	● ● ●
33%	F329	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	Numero di scuole coinvolte nei percorsi di Alternanza scuola Lavoro	16 N.	16 N.	>= 10 N.	100%	● ● ●
33%	F331	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro	n. imprese iscritte nel Registro Alternanza Scuola lavoro	319 N.	319 N.	>= 200 N.	100%	● ● ●
34%	F332	CSI dei soggetti coinvolti nel progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	CSI dei soggetti coinvolti nel progetto "Alternanza Scuola Lavoro"	4,3 N.	4,3 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●

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

01.03.01 - Definire percorsi di informazione e formazione alle imprese attraverso il Punto d'impresa digitale al fine di potenziare l'utilizzo dei nuovi strumenti per una migliore gestione dell'identità digitale e del cassetto digitale d'impresa					PESO →	10,00%	100%	● ● ●
33%	F341	Numero incontri e riunioni finalizzate all'avvio e alla promozione del P.I.D.	Numero incontri e riunioni finalizzate all'avvio e alla promozione del P.I.D.	7 N.	7 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●
33%	F342	Numero di soggetti coinvolti, compreso le imprese, nel PID	Numero di soggetti coinvolti, compreso le imprese, nel PID	97 N.	97 N.	>= 50 N.	100%	● ● ●
34%	F343	CSI dei soggetti coinvolti nel PID	CSI dei soggetti coinvolti nel PID	4,25 N.	4,25 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●

01.04 - Sostenere e favorire lo sviluppo turistico del territorio provinciale attraverso crescita, competenze, investimenti e integrazione di filiera, anche alla luce delle nuove competenze assegnate al sistema camerale.

01.04.01 - Promuovere iniziative volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico					PESO →	5,00%	90,93%	● ● ●
33%	F356	incontri per promuovere iniziative integrate oltre a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	incontri per promuovere iniziative integrate oltre a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	6 N.	6 N.	>= 4 N.	100%	● ● ●
33%	F357	grado di utilizzo del budget destinato al turismo	grado di utilizzo del budget destinato al turismo	99,80%	99,80%	>= 90,00%	100%	● ● ●
34%	F358	Numeri di soggetti coinvolti nelle iniziative volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	Numeri di soggetti coinvolti nelle iniziative volte a favorire il ruolo di coordinatore tra i vari soggetti pubblici e privati (Destinazione Turismo / APT / Visit / Strada dei Vini e dei Sapori) operanti nel settore turistico	22 N.	22 N.	>= 30 N.	73,33%	● ● ●

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

01.05.01 - Favorire l'avvio dei nuovi processi di semplificazione e trasparenza al fine di migliorare l'utilizzo da parte di terzi dei dati contenuti nel Registro delle imprese – straordinario bacino di informazione sulle imprese, le professioni, le tras					PESO →	5,00%	93,4%	● ● ●
33%	F365	procedure adottate nei confronti dei Comuni per l'attivazione del SUAP per l'alimentazione del fascicolo d'impresa	procedure adottate nei confronti dei Comuni per l'attivazione del SUAP per l'alimentazione del fascicolo d'impresa	16 N.	16 N.	>= 10 N.	100%	● ● ●
33%	F366	nuovi servizi digitali al fine di migliorare l'utilizzo da parte di terzi dei dati contenuti nel Registro delle imprese	nuovi servizi digitali al fine di migliorare l'utilizzo da parte di terzi dei dati contenuti nel Registro delle imprese	4 N.	4 N.	>= 5 N.	80%	● ● ●
34%	F367	termine di realizzazione per le procedure adottate nei confronti dei Comuni per l'attivazione del SUAP per l'alimentazione del fascicolo d'impresa	termine di realizzazione per le procedure adottate nei confronti dei Comuni per l'attivazione del SUAP per l'alimentazione del fascicolo d'impresa	31-12-2018	31-12-2018	Entro 31-12-2018	100%	● ● ●



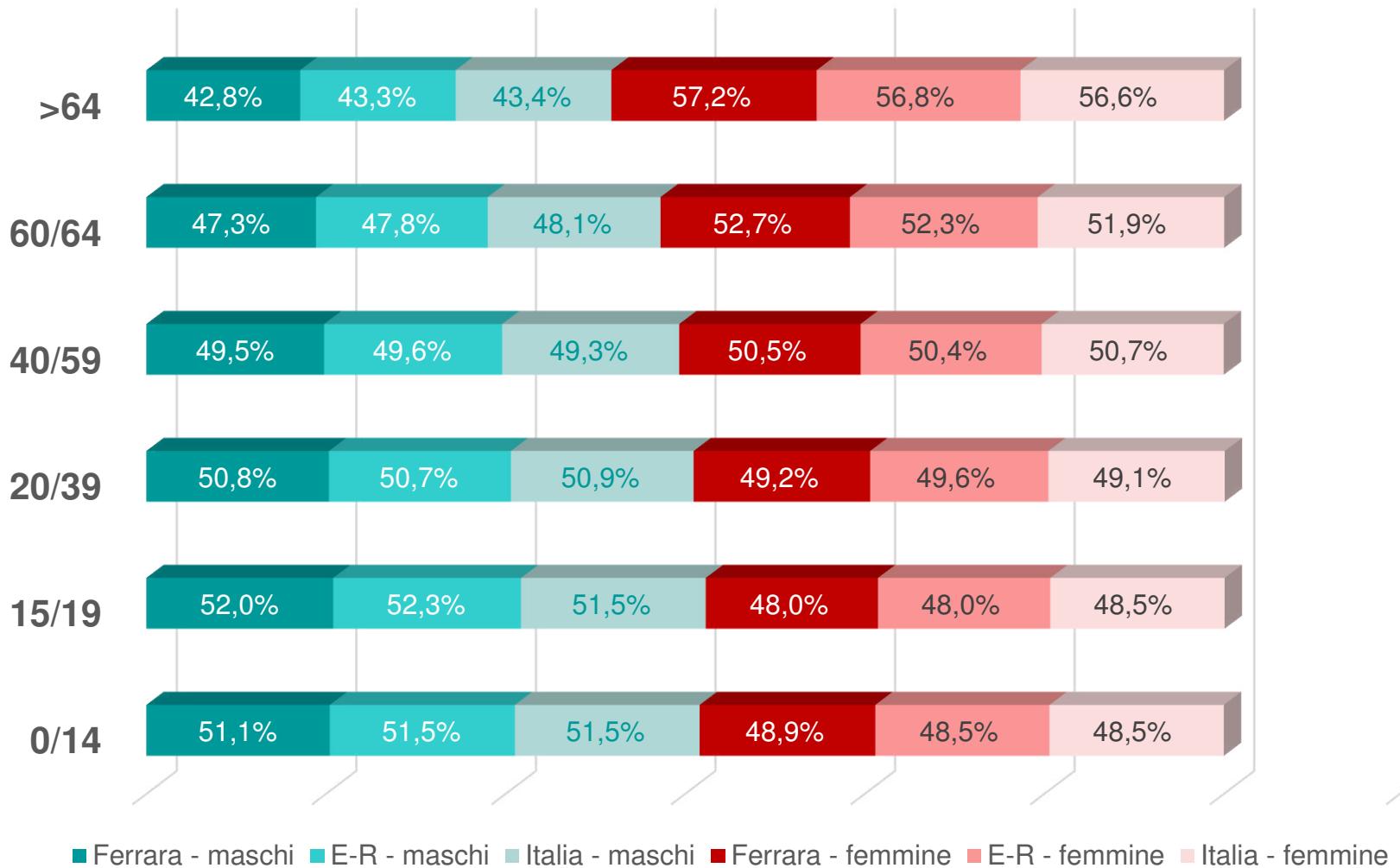
Camera di Commercio  
Ferrara

# **BILANCIO DI GENERE**

## Analisi contesto esterno

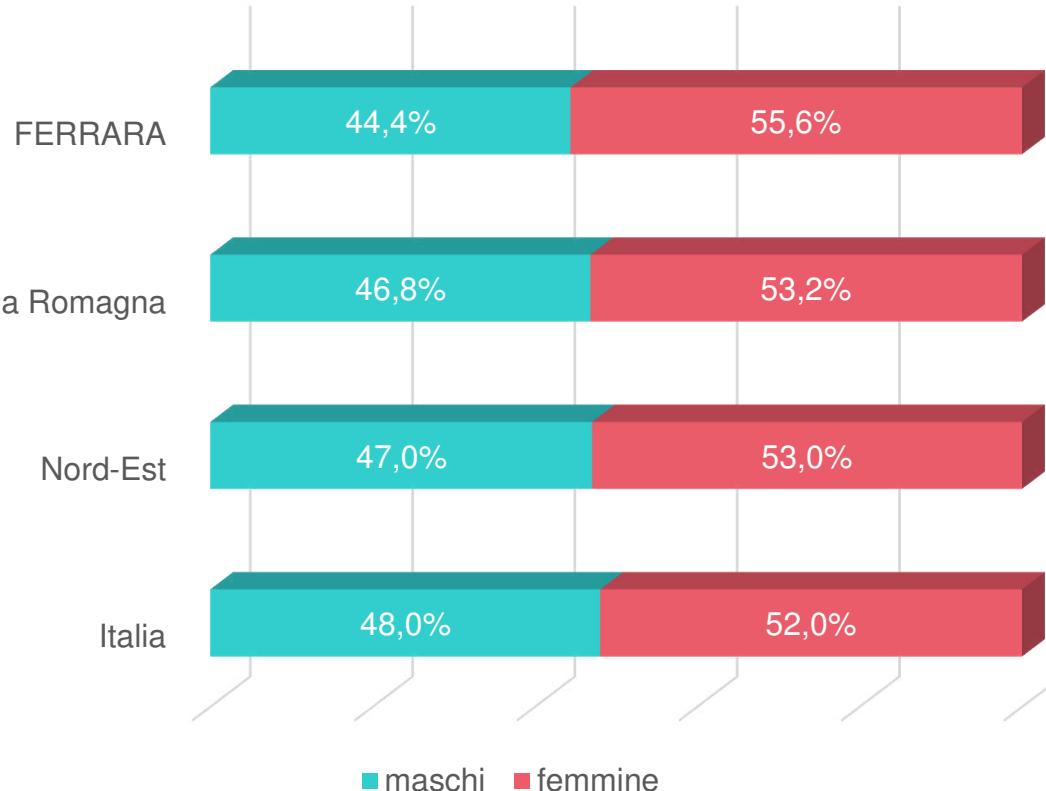
Ferrara, maggio 2019

# Popolazione per età e genere

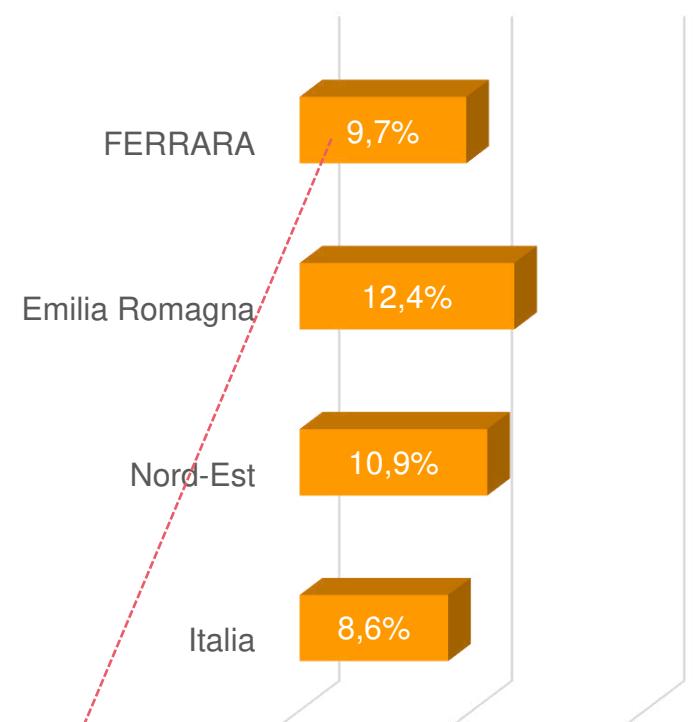


# Popolazione straniera

## Distribuzione popolazione straniera

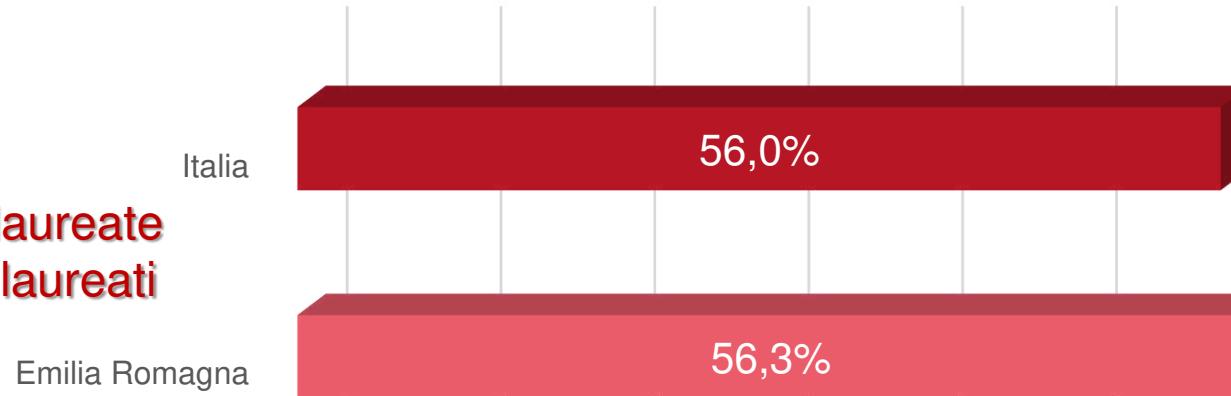


% donne straniere  
sul totale femmine

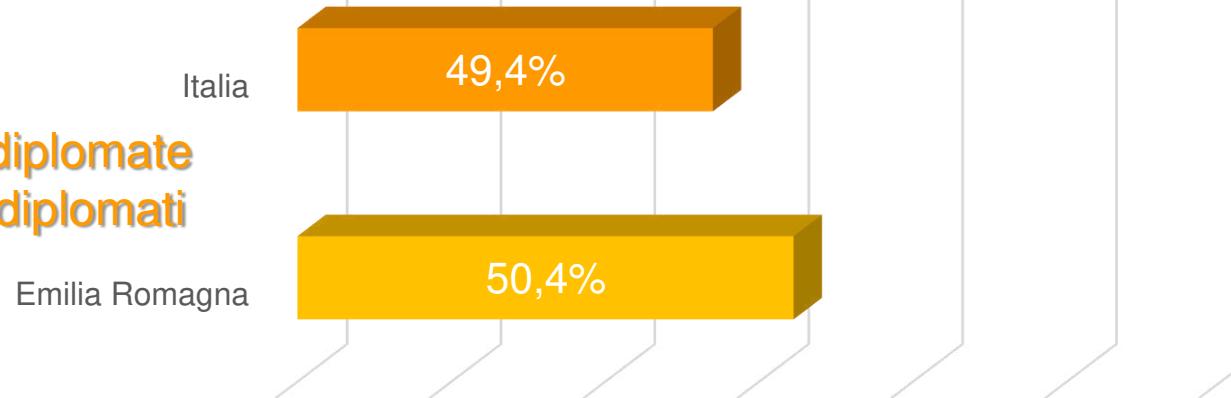


Quota in leggera crescita  
rispetto al 1° gennaio 2017

**% donne laureate  
sul totale laureati**

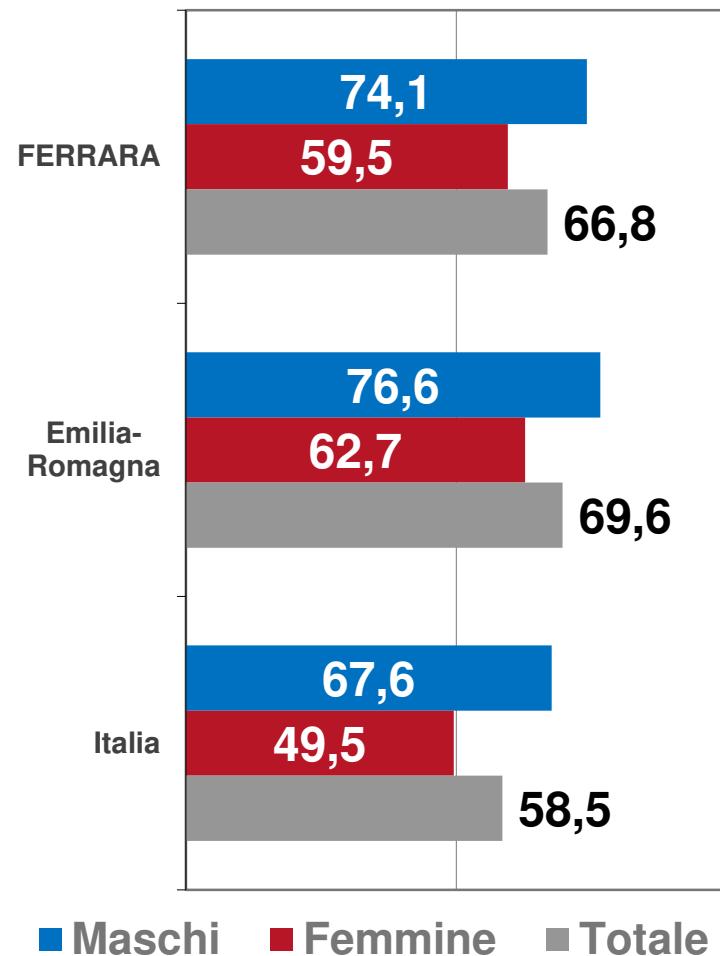


**% donne diplomate  
sul totale diplomati**

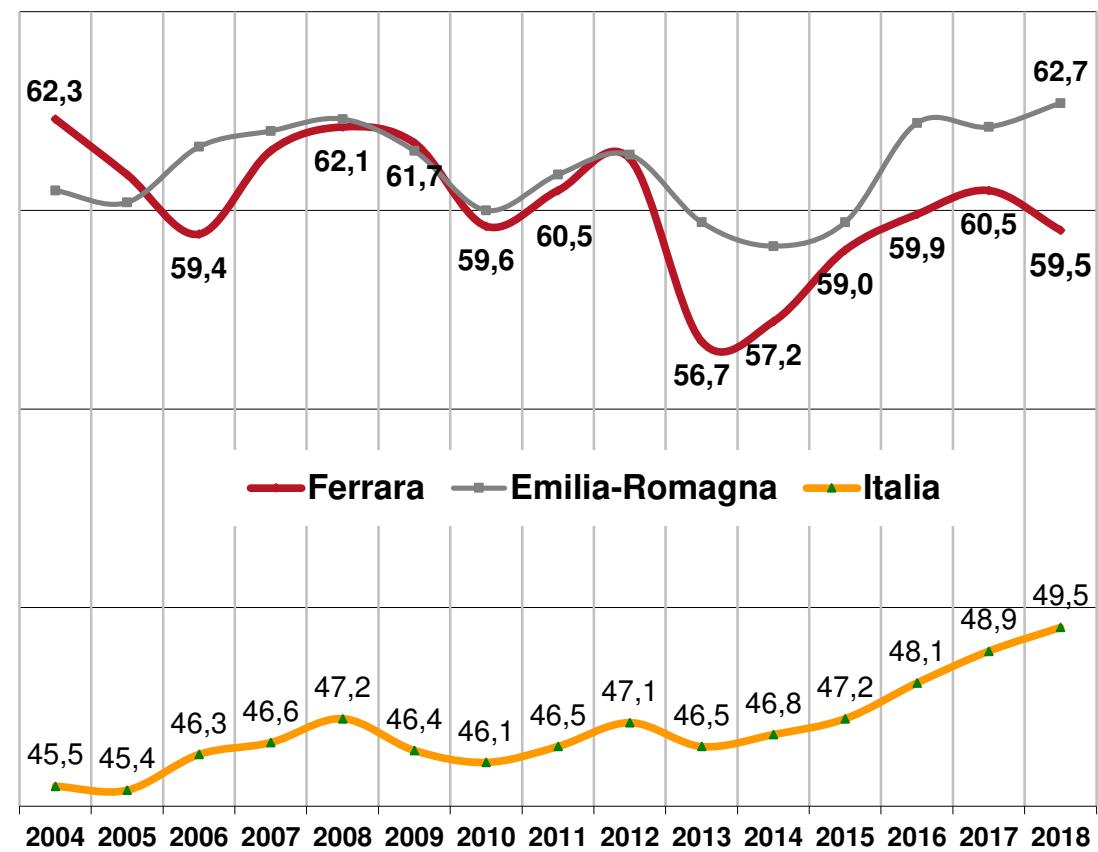


# Occupazione femminile (15-64 anni)

## Tasso di occupazione

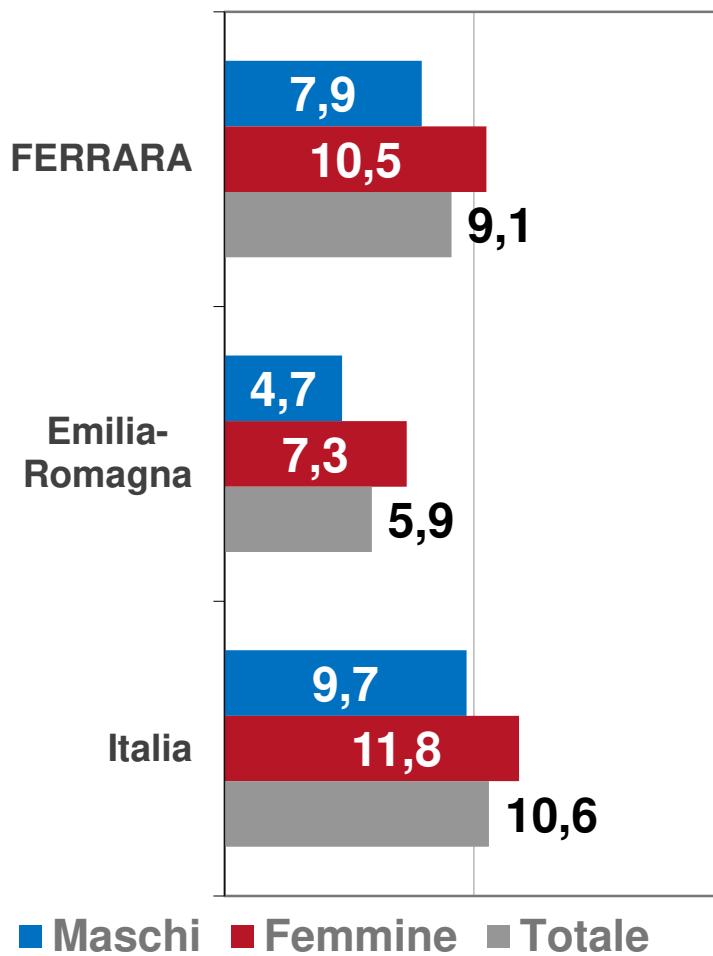


## Trend temporale

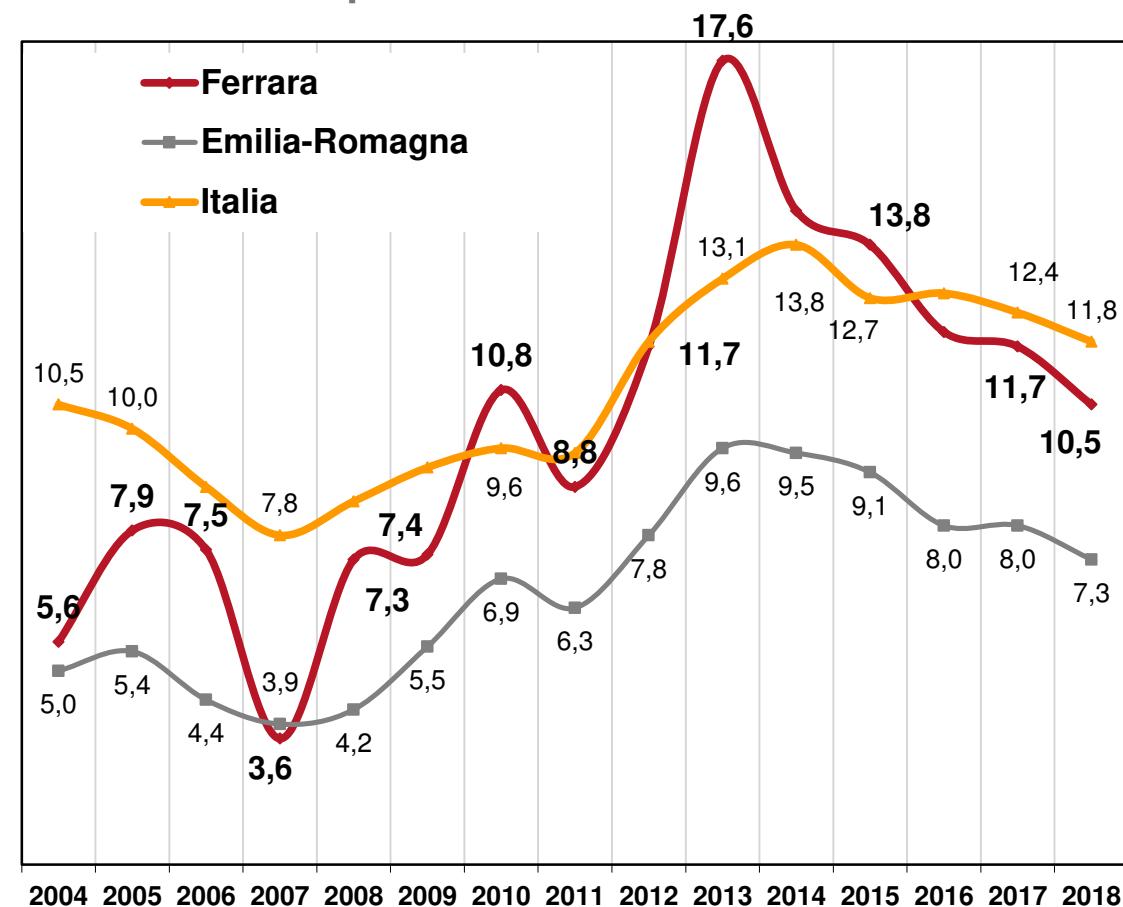


# Disoccupazione femminile (15 anni e più)

## Tasso di disoccupazione

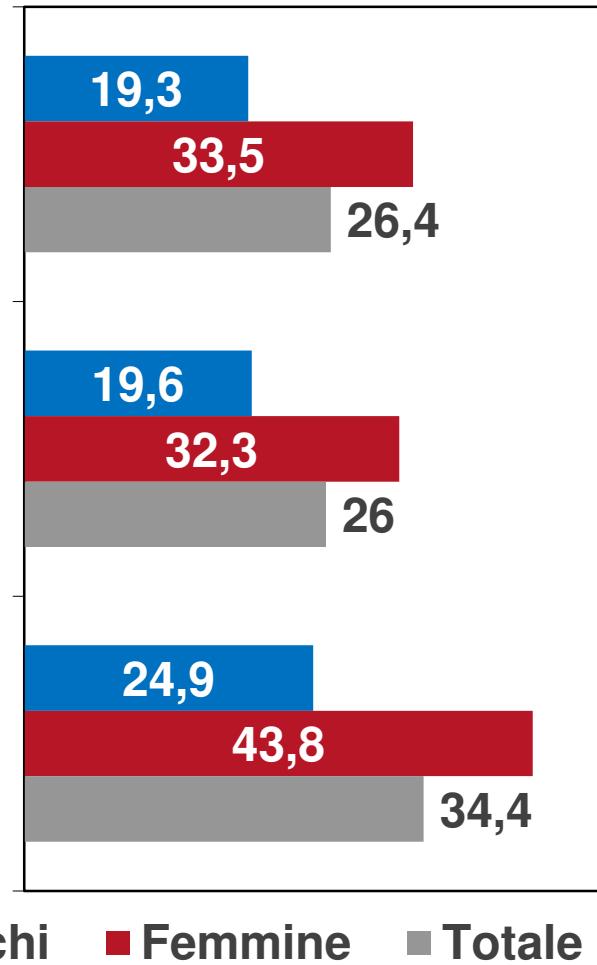


## Trend temporale

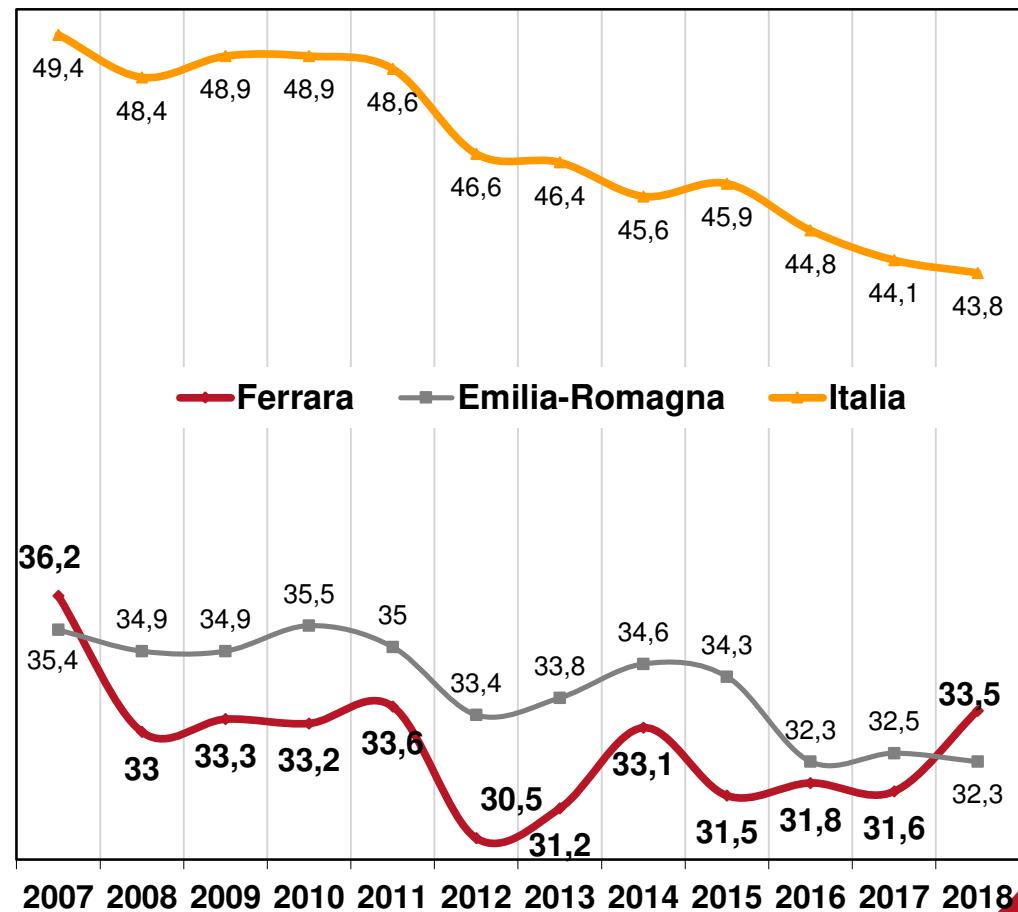


# Inattività femminile (15-64 anni)

## Tasso di inattività

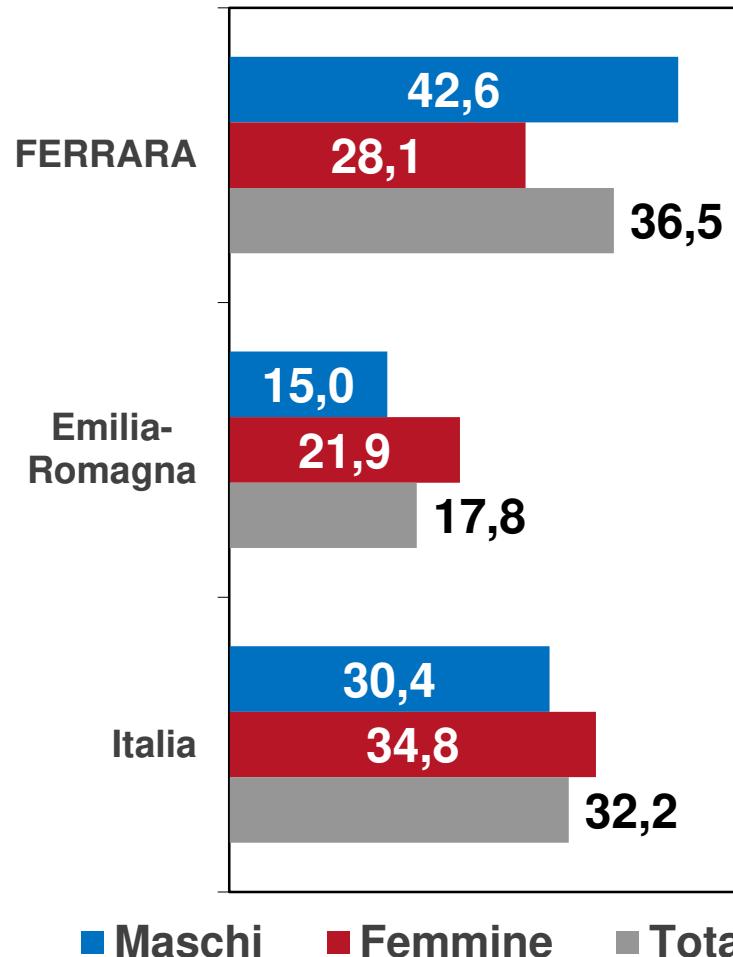


## Trend temporale

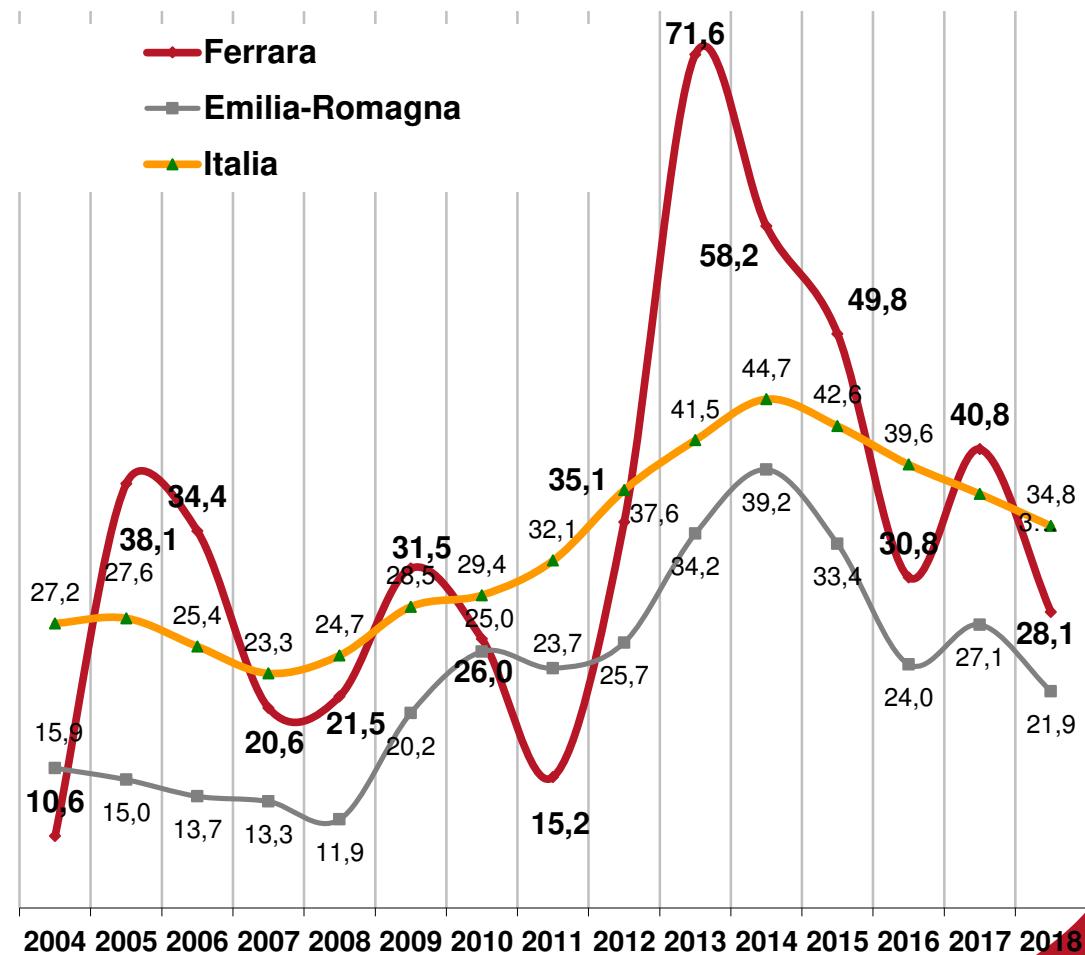


# Disoccupazione giovanile femminile (15-24)

## Tasso di disoccupazione



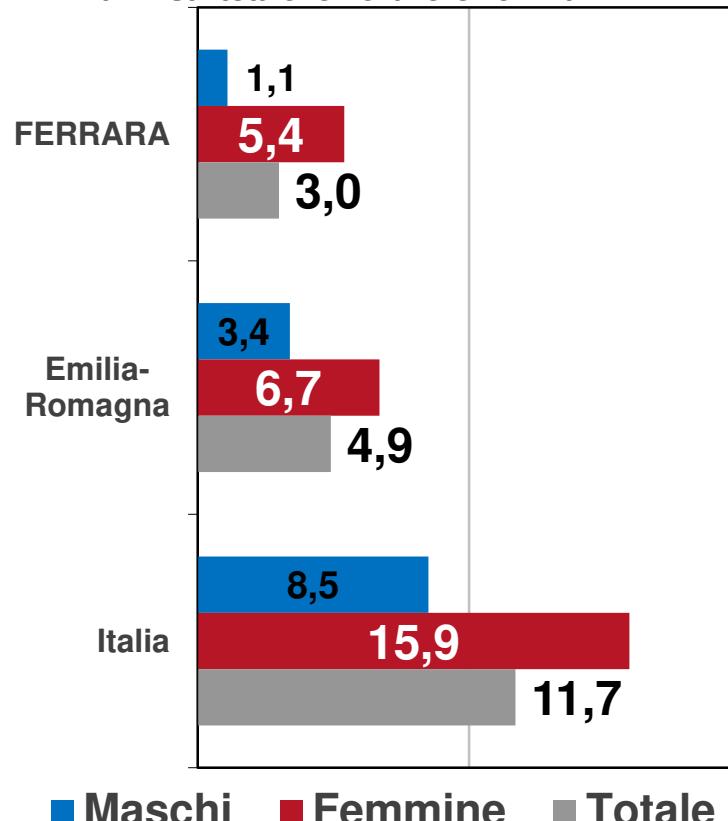
## Trend temporale



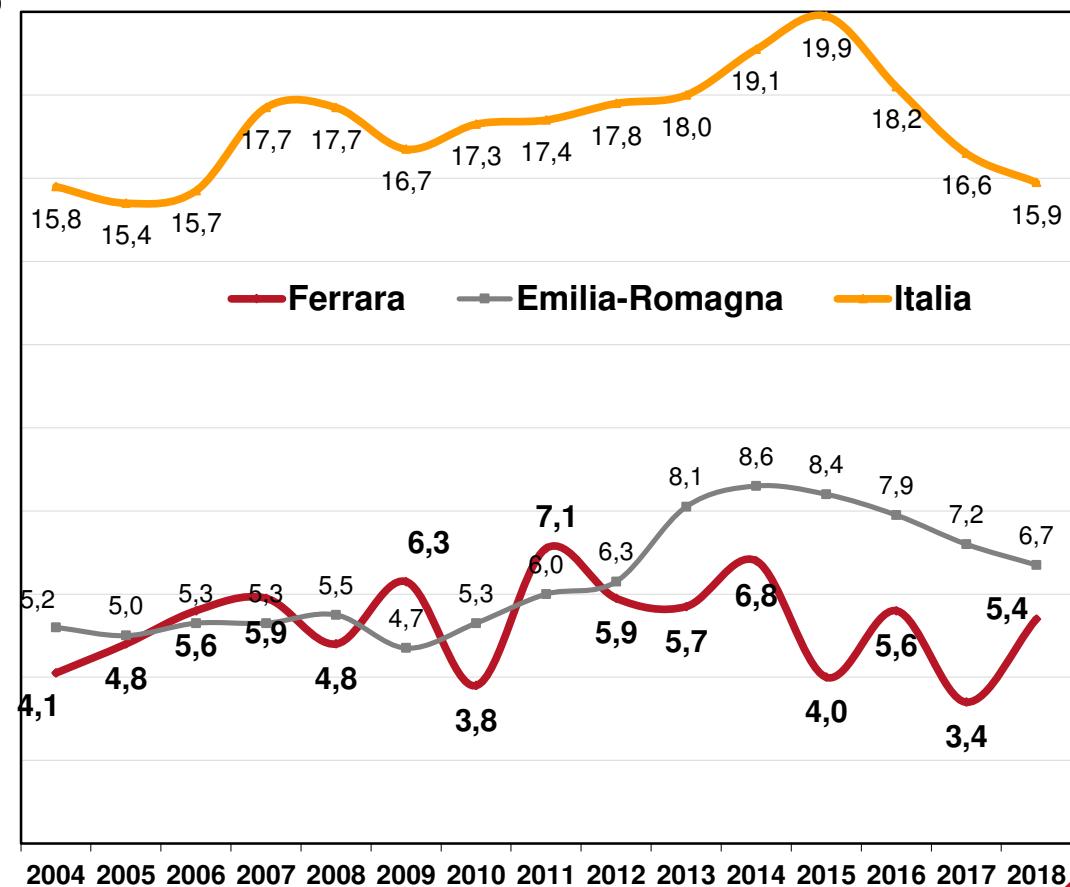
# Forze lavoro potenziali femminili

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

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

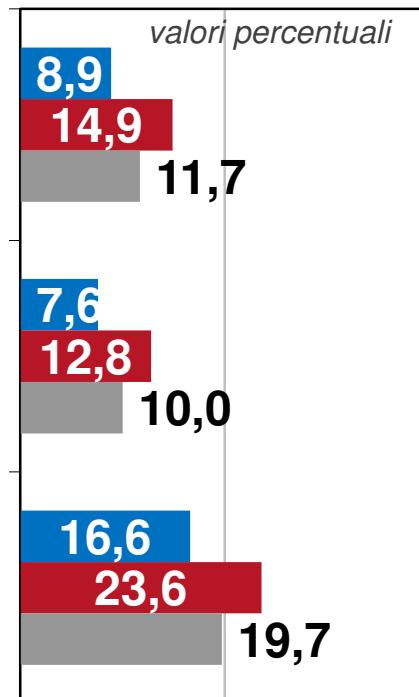


Trend temporale



# Tasso di mancata partecipazione femminile 15-74 anni

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



■ Maschi ■ Femmine ■ Totale

		2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	M	5,9	6,2	14,3	15,8	14,2	12,2	10,4	8,9
	F	11,6	13,6	21,7	19,5	16,9	16,3	13,9	14,9
	M	4,0	6,5	10,4	10,8	10,7	9,6	8,9	7,6
	F	9,2	11,1	16,2	16,3	15,8	14,4	13,7	12,8
	M	10,6	13,8	18,3	19,3	19,0	18,2	17,3	16,6
	F	21,6	22,5	26,0	27,3	26,8	25,9	24,5	23,6

# Previsioni di assunzioni

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

	Assunzioni previste nel 2018	di cui			Preferenze donne sul totale (%)						
		Uomini	Donne	Ugualmente adatti	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>TOTALE</b>	<b>22.650</b>	<b>39,4</b>	<b>23,4</b>	<b>37,3</b>	<b>TOTALE</b>	<b>21,4</b>	<b>17,8</b>	<b>11,2</b>	<b>19,9</b>	<b>16,5</b>	<b>23,4</b>
<b>INDUSTRIA</b>	<b>7.690</b>	<b>62,8</b>	<b>14,3</b>	<b>22,9</b>	<b>Industria</b>	<b>8,2</b>	<b>10,7</b>	<b>8,3</b>	<b>10,3</b>	<b>9,5</b>	<b>14,3</b>
Industria manifatturiera	1.860	63,4	16,5	20,1	<b>Servizi</b>	<b>28,9</b>	<b>20,8</b>	<b>12,2</b>	<b>23,8</b>	<b>19,9</b>	<b>28,0</b>
Public utilities	3.890	21,0	48,2	30,8							
Costruzioni	1.630	82,7	4,5	12,7							
Altre industrie	22.650	39,4	23,4	37,3							
<b>SERVIZI</b>	<b>14.960</b>	<b>27,3</b>	<b>28,0</b>	<b>44,6</b>							
Commercio	3.520	38,4	33,0	28,6							
Turismo e ristorazione	3.750	12,9	30,5	56,5							
Servizi alle imprese	1.380	29,2	30,1	40,8							
Servizi alle persone	1.240	26,6	29,0	41,4							
Altri servizi	5.070	29,8	22,0	48,8							

	Classe dimensionale	Senza preferenze di genere					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>1-9 dipendenti</b>		<b>54,6</b>	<b>54,1</b>	<b>61,2</b>	<b>53,2</b>	<b>51,0</b>	<b>37,3</b>
<b>10-49 dipendenti</b>		<b>43,4</b>	<b>37,4</b>	<b>33,1</b>	<b>38,4</b>	<b>25,0</b>	<b>22,9</b>
<b>&gt;=50 dipendenti</b>		<b>61,7</b>	<b>61,2</b>	<b>70,9</b>	<b>59,1</b>	<b>63,5</b>	<b>44,6</b>

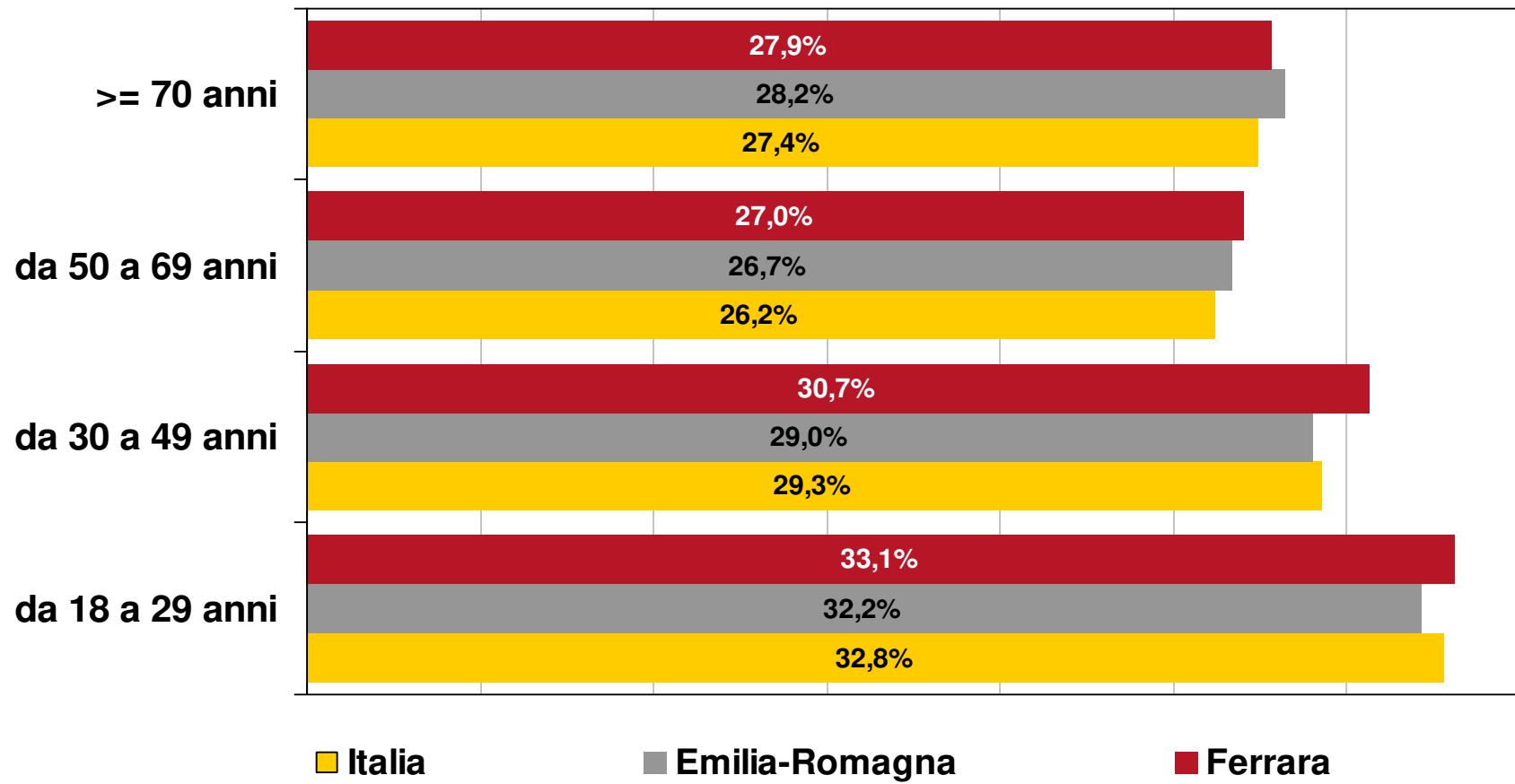
  

	Classe dimensionale	Preferenze donne sul totale (%)					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>1-9 dipendenti</b>		<b>36,7</b>	<b>32,7</b>	<b>15,5</b>	<b>31,3</b>	<b>18,4</b>	<b>25,6</b>
<b>10-49 dipendenti</b>		<b>20,4</b>	<b>17,1</b>	<b>18,5</b>	<b>17,3</b>	<b>16,7</b>	<b>19,9</b>
<b>&gt;=50 dipendenti</b>		<b>11,4</b>	<b>10,8</b>	<b>6,7</b>	<b>14,9</b>	<b>13,8</b>	<b>17,2</b>

# La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

## DONNE IMPRENDITRICI PER CLASSE DI ETÀ

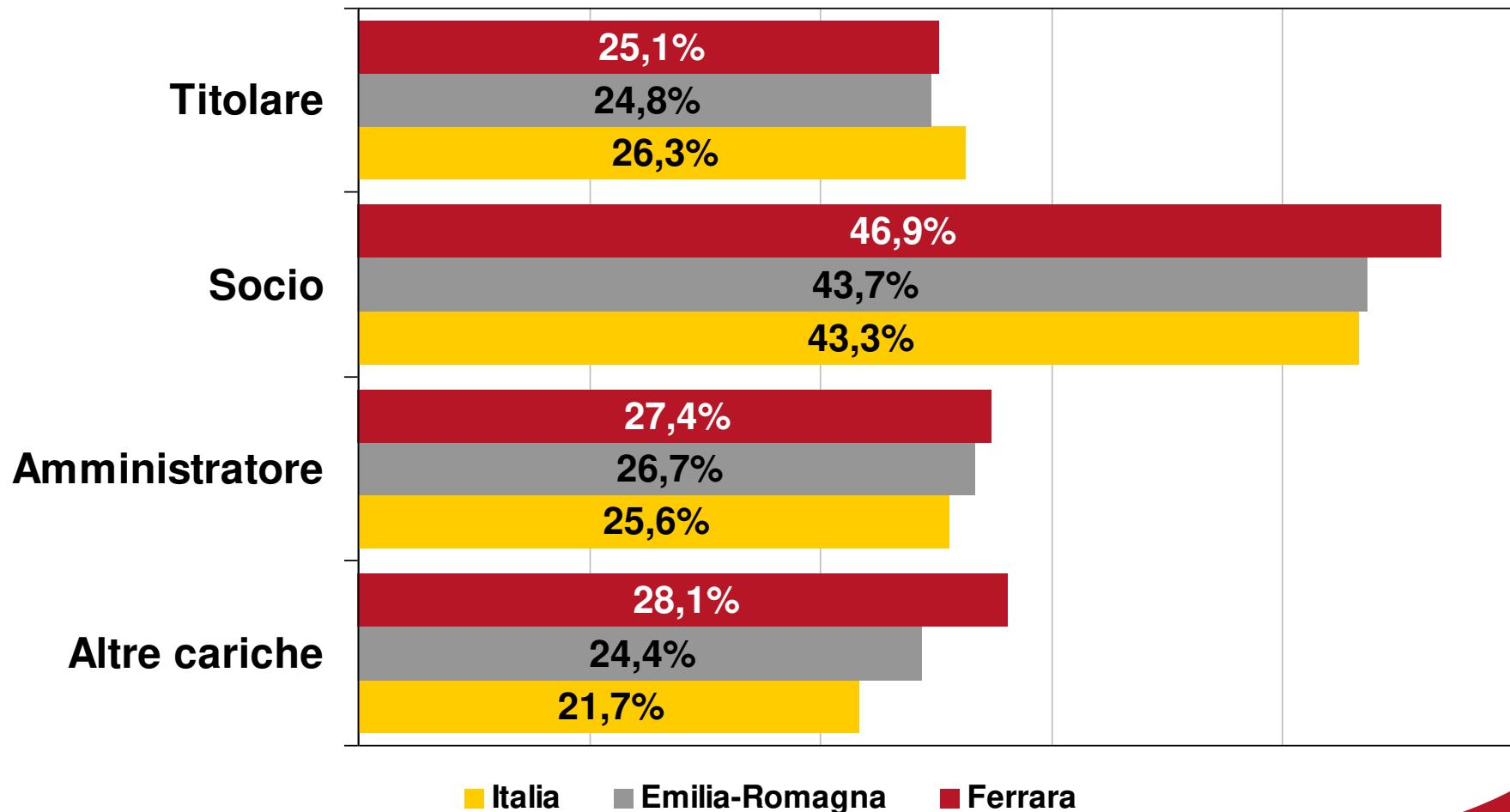
Rapporto tra il numero di donne con carica e il numero totale di cariche in imprese attive



# La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

## DONNE IMPRENDITRICI PER CARICA RICOPERTA

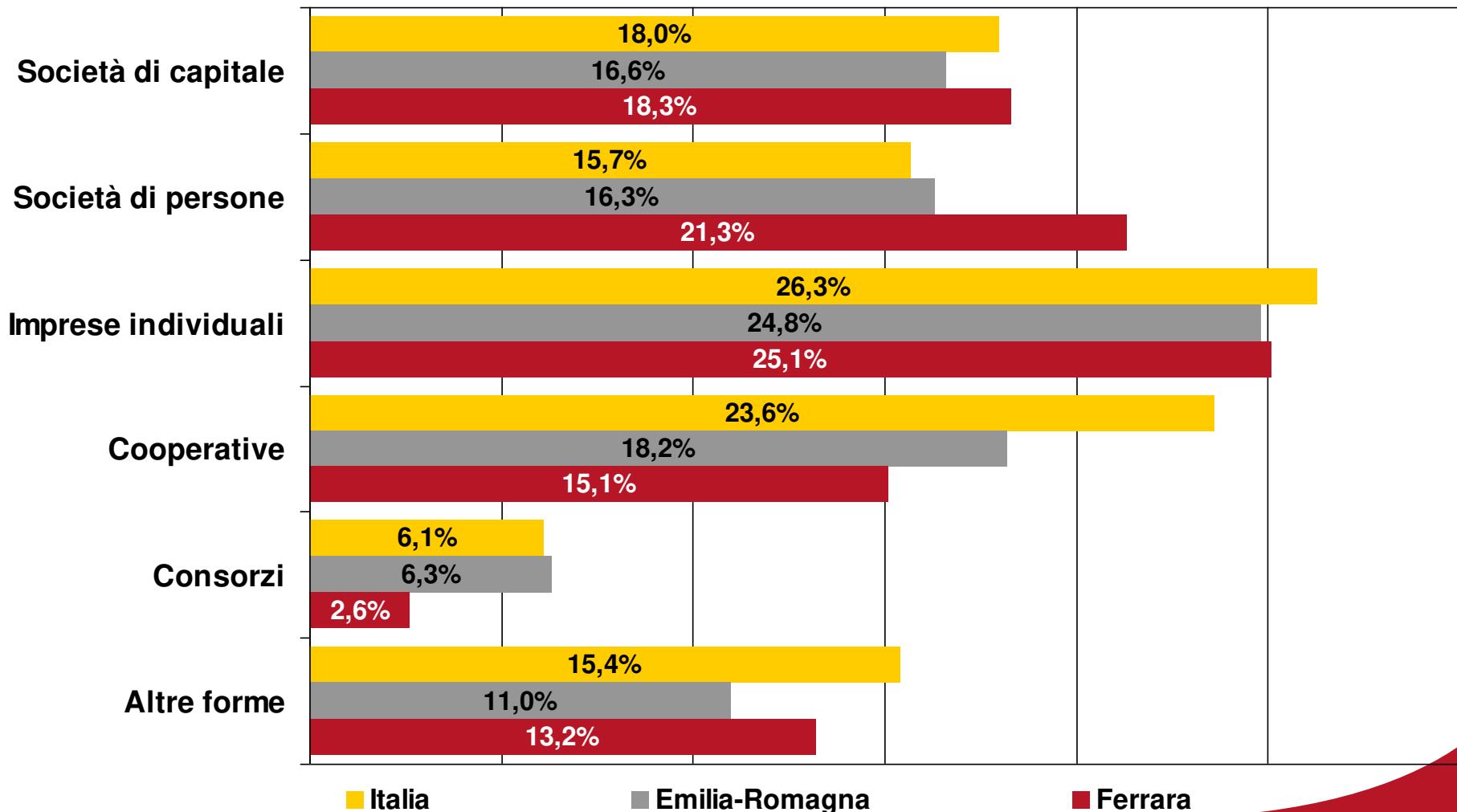
Rapporto tra il numero di donne per carica e il numero totale di cariche in imprese attive



# La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

## IMPRESE FEMMINILI PER FORMA GIURIDICA

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



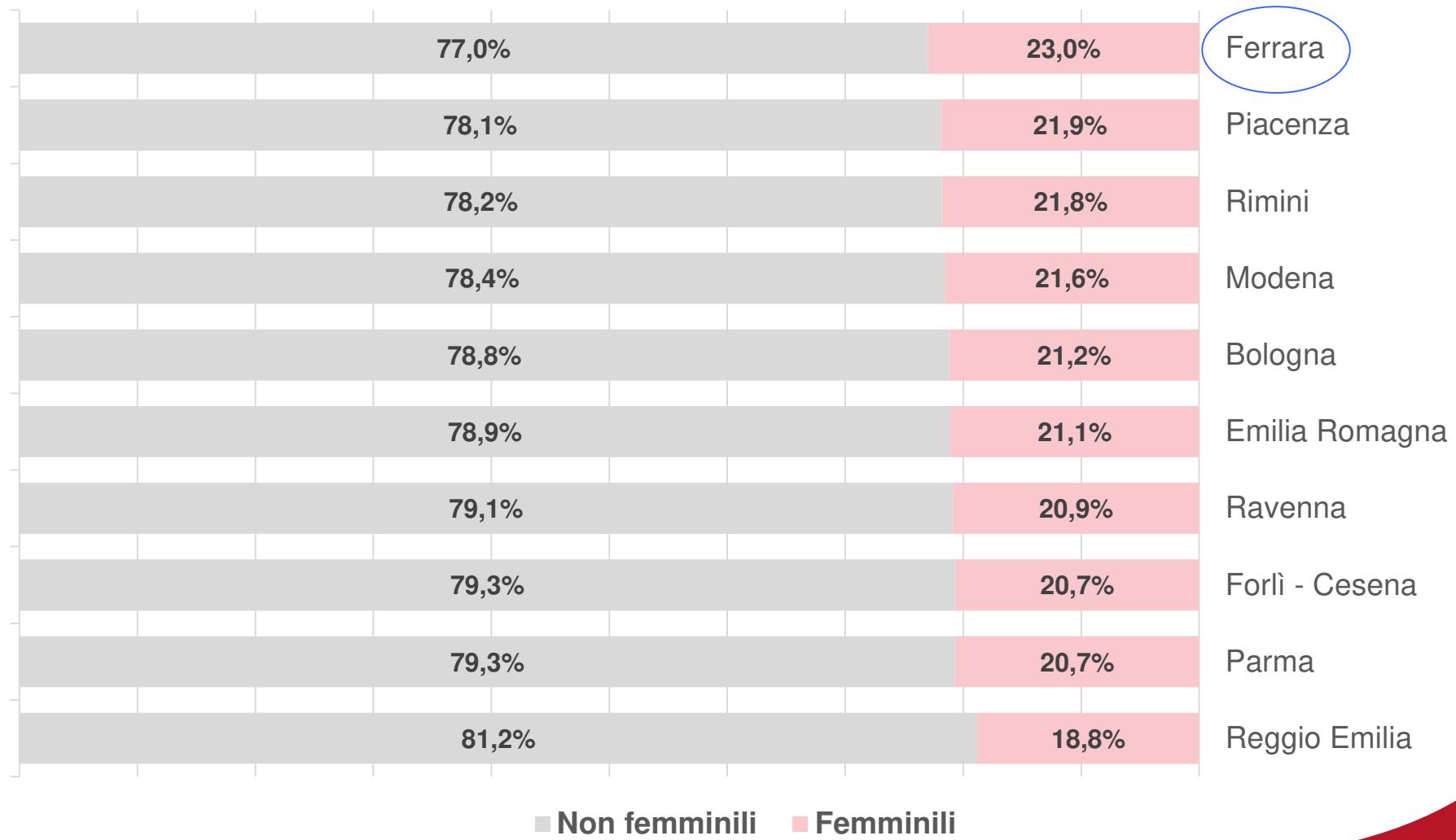
# La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

## IL QUADRO REGIONALE AL 31 dicembre 2018

Province	Imprese attive femminili	Percentuale sul totale imprese	Percentuale sul totale regionale	% di imprese con esclusiva presenza femminile	Var. % rispetto all'anno precedente	
					Imprese attive femminili	Imprese attive non femminili
BOLOGNA	17.827	21,2%	21,0%	80,2%	-0,21%	-0,68%
<b>FERRARA</b>	<b>7.295</b>	<b>23,0%</b>	<b>8,6%</b>	<b>83,6%</b>	<b>-0,21%</b>	<b>-1,16%</b>
FORLI'-CESENA	7.632	20,7%	9,0%	82,9%	-0,78%	-0,51%
MODENA	14.066	21,6%	16,5%	80,6%	0,11%	-0,36%
PARMA	8.458	20,7%	9,9%	82,9%	0,01%	-0,31%
PIACENZA	5.746	21,9%	6,8%	86,0%	-0,97%	-0,64%
RAVENNA	7.295	20,9%	8,6%	84,2%	-0,91%	-0,55%
REGGIO EMILIA	9.194	18,8%	10,8%	82,8%	0,94%	-0,84%
RIMINI	7.493	21,8%	8,8%	81,0%	0,42%	-0,11%
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>85.006</b>	<b>21,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>82,2%</b>	<b>-0,12%</b>	<b>-0,57%</b>

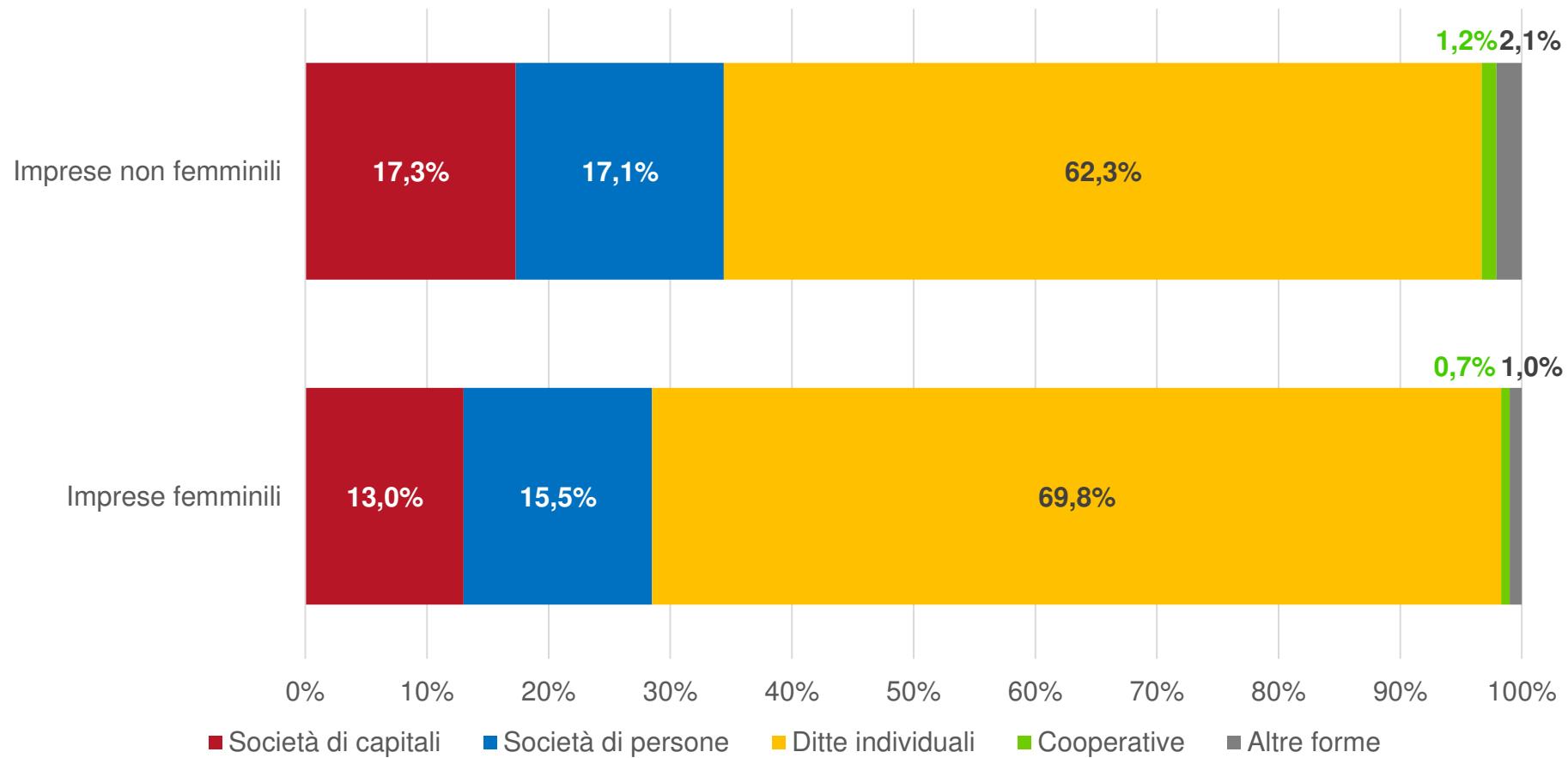
# La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

## RAPPORTO TRA IMPRESE ATTIVE FEMMINILI E NON



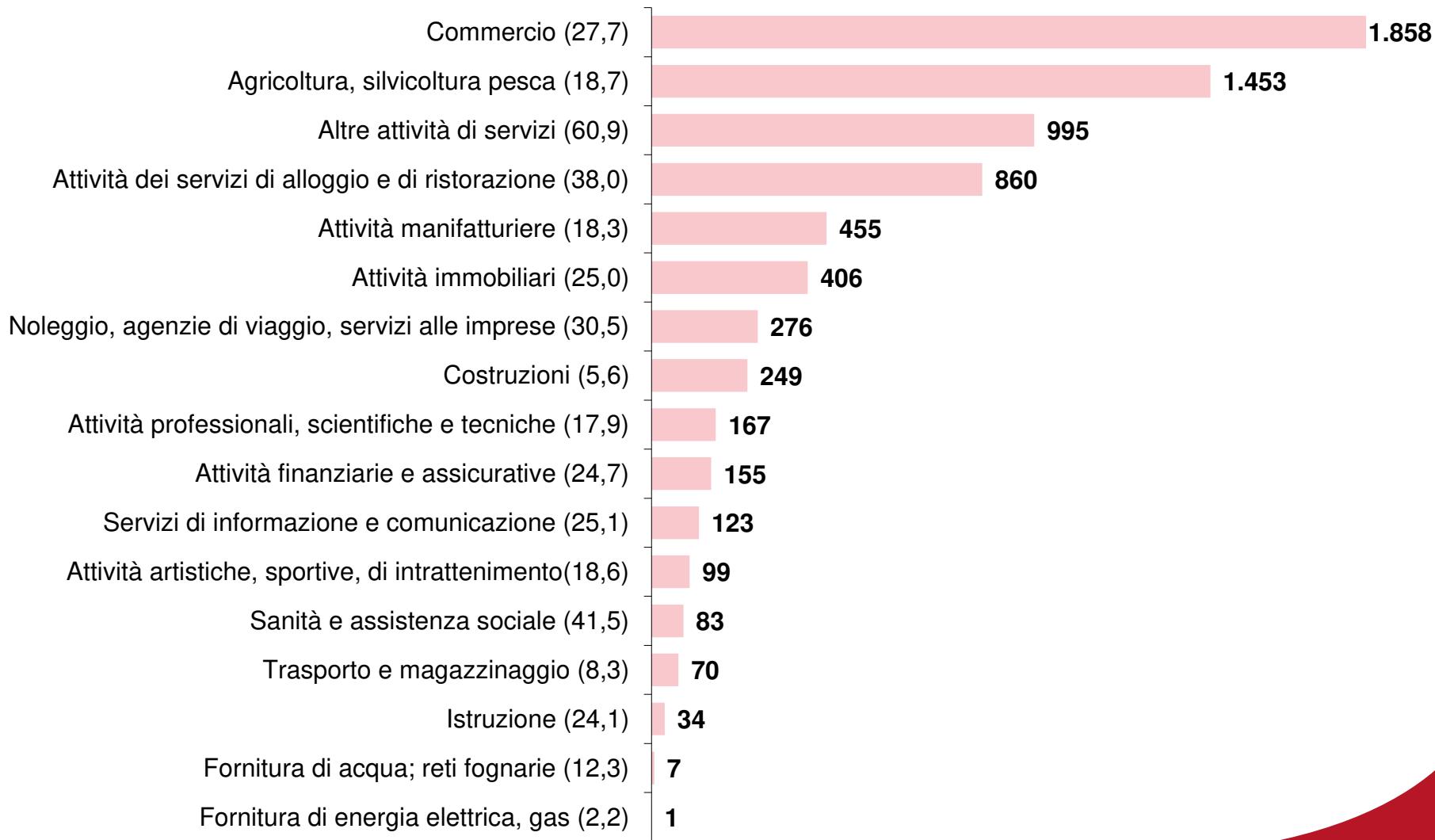
# La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

## LA FORMA GIURIDICA IMPRESE ATTIVE



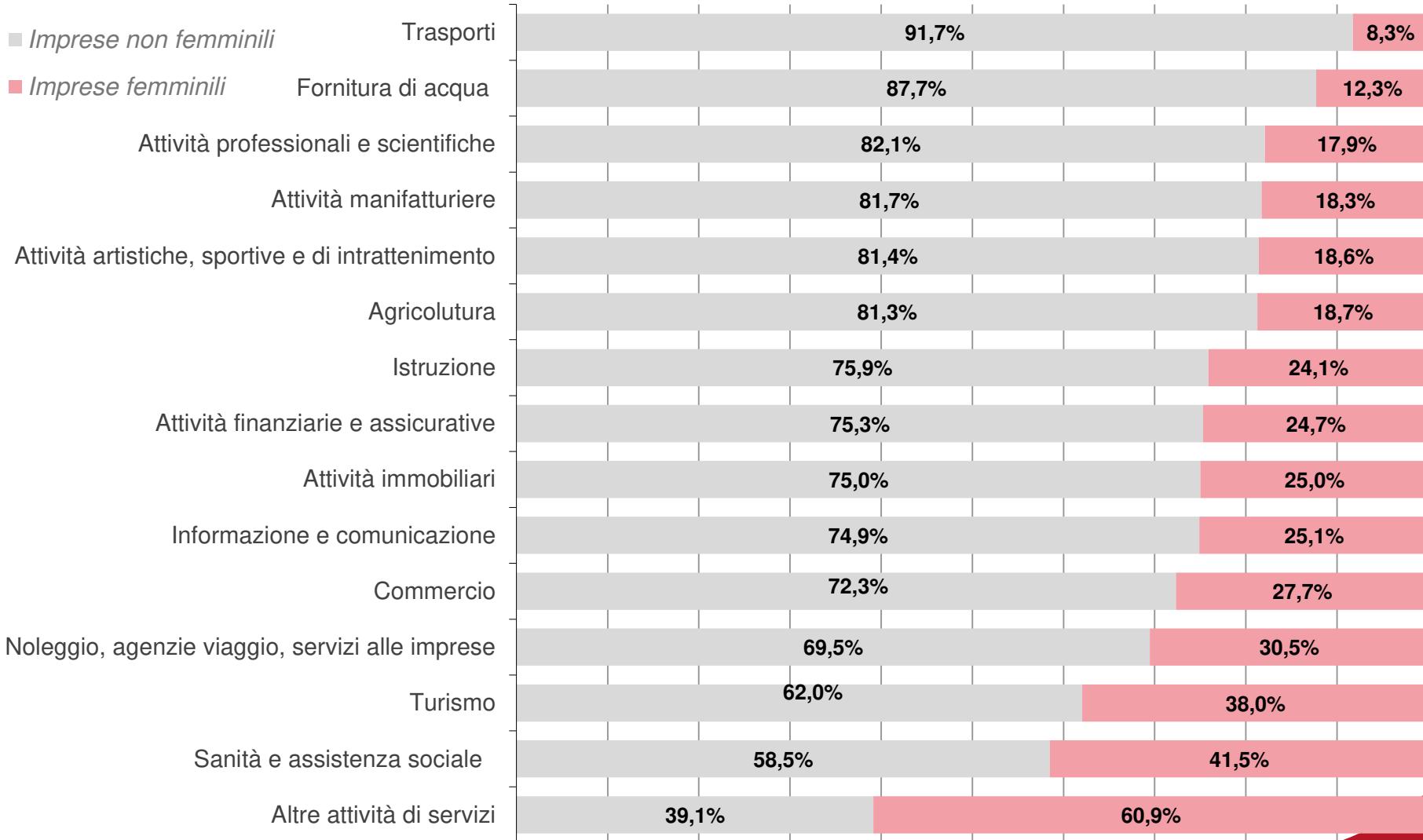
# La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

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

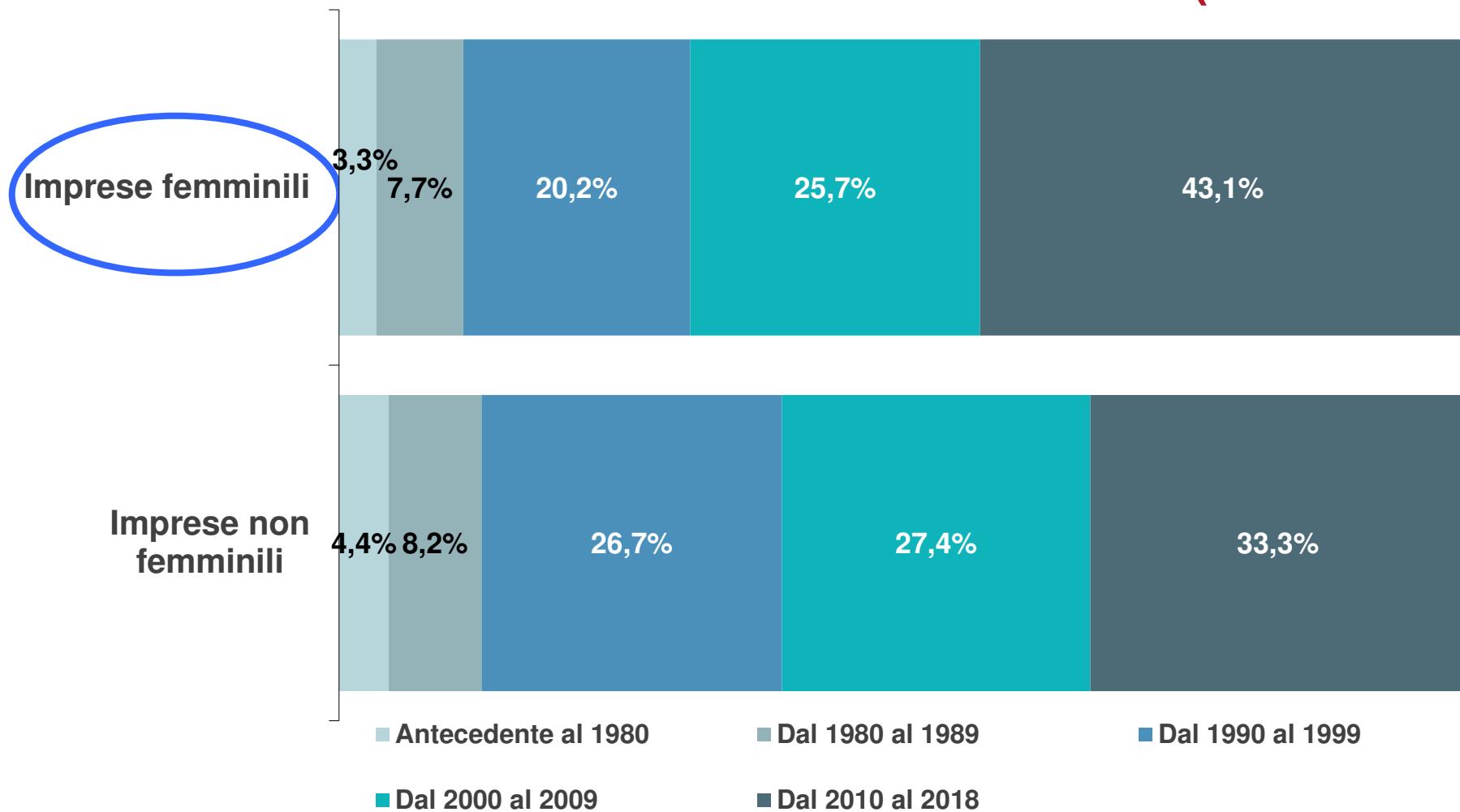


# La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

## SETTORI DI ATTIVITA' ECONOMICA



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



# La struttura dell'imprenditoria femminile in provincia

## COMUNI ordinati per PRESENZA IMPRESE FEMMINILI

	Imprese attive al 31 dicembre 2018		Variazione % 2018-2017		Tasso di femminilizzazione
	Femminili	Totale	Femminili	Totale	
Ro	74	283	-2,6%	-4,4%	26,1%
Masi Torello	62	245	3,3%	1,7%	25,3%
Fiscaglia	195	779	-5,8%	-2,0%	25,0%
Copparo	346	1.407	-2,0%	-2,3%	24,6%
Poggio Renatico	178	724	0,6%	-1,9%	24,6%
Ferrara	2.728	11.396	1,0%	0,0%	23,9%
Comacchio	679	2.839	1,0%	0,4%	23,9%
Voghiera	91	381	-3,2%	-3,5%	23,9%
Portomaggiore	228	970	0,0%	-0,5%	23,5%
<b>Provincia</b>	<b>7.295</b>	<b>31.745</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>23,0%</b>
Codigoro	237	1.049	-4,0%	-2,2%	22,6%
Cento	671	2.977	-2,2%	-1,7%	22,5%
Vigarano Mainarda	123	551	6,0%	-1,8%	22,3%
Jolanda di Savoia	56	251	-9,7%	-4,2%	22,3%
Argenta	400	1.794	-1,7%	-1,4%	22,3%
Bondeno	297	1.344	-2,6%	-2,5%	22,1%
Tresigallo	72	334	1,4%	-1,8%	21,6%
Ostellato	113	525	-5,0%	-3,1%	21,5%
Mesola	179	858	1,7%	-0,7%	20,9%
Formignana	38	184	-9,5%	-7,1%	20,7%
Berra	93	454	5,7%	-2,2%	20,5%
Lagosanto	71	367	0,0%	-3,4%	19,3%
Terre Del Reno	156	810	-1,9%	-0,6%	19,3%
Goro	208	1.223	7,2%	1,0%	17,0%

# La struttura dell'imprenditoria femminile ferrarese

## COMUNI ordinati per VARIAZIONE % IMPRESE FEMMINILI

	Imprese attive al 31 dicembre 2018		Variazione % 2018-2017		Tasso di femminilizzazione
	Femminili	Totale	Femminili	Totale	
Goro	208	1.223	7,2%	1,0%	17,0%
Vigarano Mainarda	123	551	6,0%	-1,8%	22,3%
Berra	93	454	5,7%	-2,2%	20,5%
Masi Torello	62	245	3,3%	1,7%	25,3%
Mesola	179	858	1,7%	-0,7%	20,9%
Tresigallo	72	334	1,4%	-1,8%	21,6%
Comacchio	679	2.839	1,0%	0,4%	23,9%
Ferrara	2.728	11.396	1,0%	0,0%	23,9%
Poggio Renatico	178	724	0,6%	-1,9%	24,6%
Portomaggiore	228	970	0,0%	-0,5%	23,5%
Lagosanto	71	367	0,0%	-3,4%	19,3%
<b>Provincia</b>	<b>7.295</b>	<b>31.745</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>23,0%</b>
Argenta	400	1.794	-1,7%	-1,4%	22,3%
Terre Del Reno	156	810	-1,9%	-0,6%	19,3%
Copparo	346	1.407	-2,0%	-2,3%	24,6%
Cento	671	2.977	-2,2%	-1,7%	22,5%
Bondeno	297	1.344	-2,6%	-2,5%	22,1%
Ro	74	283	-2,6%	-4,4%	26,1%
Voghiera	91	381	-3,2%	-3,5%	23,9%
Codigoro	237	1.049	-4,0%	-2,2%	22,6%
Ostellato	113	525	-5,0%	-3,1%	21,5%
Fiscaglia	195	779	-5,8%	-2,0%	25,0%
Formignana	38	184	-9,5%	-7,1%	20,7%
Jolanda di Savoia	56	251	-9,7%	-4,2%	22,3%

- ✓ Nel corso del 2018, con **bando** di 30.000 euro rivolto **esclusivamente alle imprese femminili**, sono stati concessi 5 contributi per l'avvio di nuove imprese.
- ✓ Su altri 3 bandi del 2018 (Multidisciplinare, Alternanza Scuola Lavoro e Voucher Digitali) sono stati finanziati 38 progetti a sole imprese femminili, pari al 15% dei contributi concessi complessivamente alle imprese nel 2018. Se la quota viene calcolata sul solo **Bando multidisciplinare** la quota sale al **28%**.
- ✓ Il 15 novembre 2018 è stata realizzata una giornata interamente dedicata all'imprenditoria femminile: una tavola rotonda con i due comitati di Ferrara e Ravenna a confronto e un convegno pomeridiano, “L'economia femminile e le nuove frontiere dello sviluppo”, con una partecipazione di oltre 60 imprenditrici ferraresi