

ALLEGATO 1 ALLA DELIBERAZIONE DI GIUNTA N.158/2015 DEL 14/12/2015

Camera di Commercio di Padova

Piano della Performance

Triennio 2016 - 2018

(ai sensi dell'articolo 10, comma 1 lettera a del D.lgs. n. 150/2009)

1. Presentazione

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholders

2.1 Chi siamo

Le origini

I Valori

L'assetto Istituzionale

2.2 Cosa facciamo

Il portafoglio dei servizi

2.3 Come operiamo

Il sistema camerale e la collaborazione con altre istituzioni locali

I servizi gestiti in forma associata

Azienda Speciale Padova Promex

Il contesto normativo

3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

Le risorse umane

L'output erogato all'utenza

La politica delle partecipazioni

3.2 Mandato istituzionale, Mission e Vision

3.3 Albero della Performance

La mappa strategica

4. Analisi del contesto

4.1 Contesto esterno

Il tessuto imprenditoriale

4.2 Contesto interno

La struttura organizzativa

Lo stato di salute economico - finanziaria

5. Gli obiettivi strategici

La programmazione per il triennio 2016 - 2018

Il cruscotto strategico

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Gli obiettivi assegnati al direttore dell'Azienda speciale Padova Promex

6.2 Obiettivi assegnati al personale non dirigenziale

Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale dell'Azienda speciale Padova Promex

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Allegati tecnici

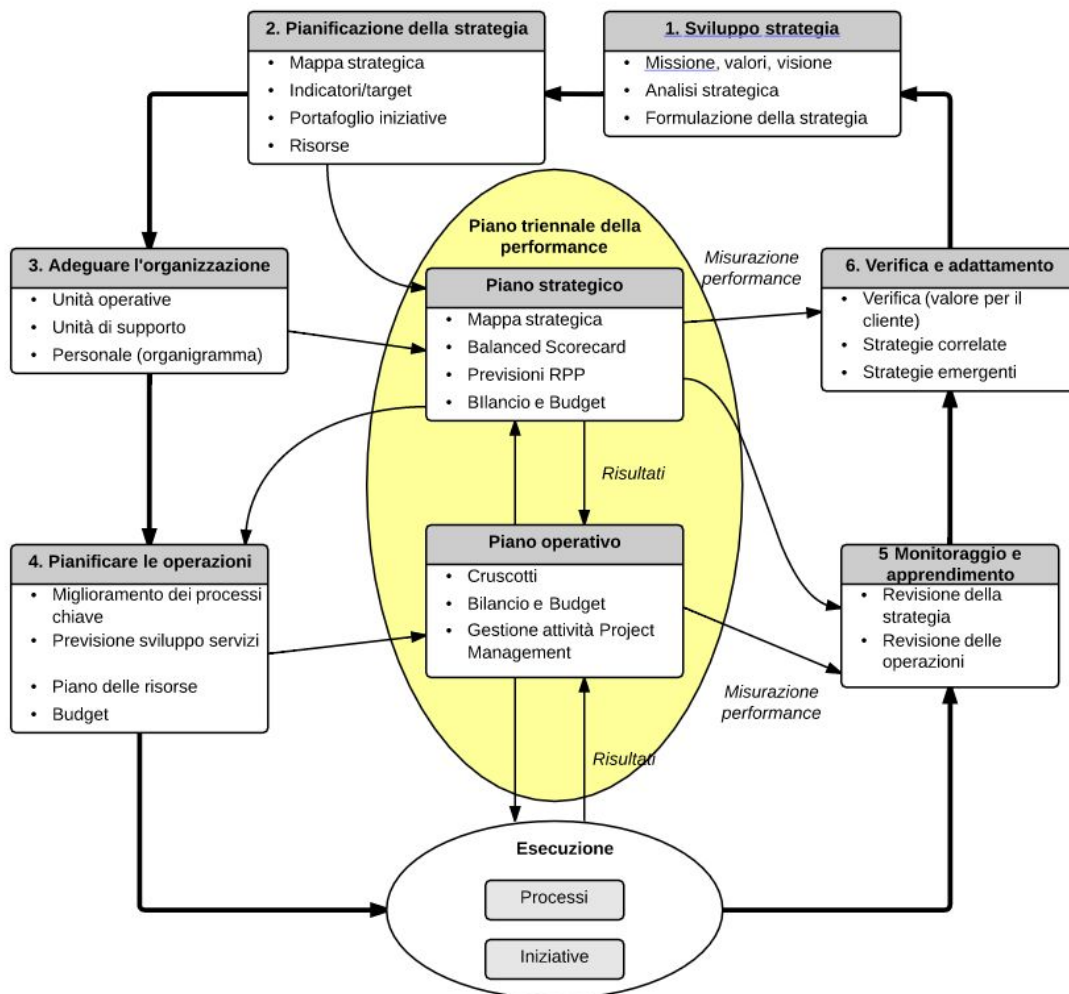
1. Presentazione

La Camera di Commercio di Padova ha impostato il proprio “Piano triennale della performance” sulla **Balanced Scorecard**, uno tra i metodi di misurazione individuati dalla ex CIVIT (ora ANAC) nella [deliberazione n. 89/2010](#), nel rispetto del quadro normativo generale di riferimento per le Camere dettato in modo particolare dal [Decreto Legislativo 27.10.2009, n. 150](#) (cosiddetto “Decreto Brunetta”), che dà attuazione ai principi fondamentali della riforma della pubblica amministrazione, stabilendo regole sulla programmazione, la trasparenza, il controllo, la premialità, la contrattazione collettiva, la dirigenza e le sanzioni disciplinari.

Il decreto richiede alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un’ottica di miglioramento continuo, introducendo un “**ciclo generale di gestione della performance**”, che offre alle amministrazioni stesse un quadro di azione che realizza il passaggio dalla logica dei mezzi (input) a quella dei risultati (output ed outcome), per produrre un miglioramento tangibile e garantire la trasparenza dei risultati.

Il sistema di gestione adottato si focalizza su un collegamento forte e permanente delle linee strategiche con l’operatività.

La metodologia seguita nelle varie fasi di pianificazione strategica, programmazione operativa e realizzazione dei progetti è riportata sinteticamente nell’immagine seguente:



(da R. Kaplan, D. Norton - The execution premium, 2008 Harvard Business Press, Boston, Massachusetts)

Il processo necessita di revisioni e aggiustamenti continui in corso d'opera, nell'ottica di perfezionamento dell'intero ciclo di gestione della performance in tutti i suoi aspetti dalla pianificazione alla programmazione, dalla rendicontazione alla valutazione e al controllo dei risultati della performance organizzativa ed individuale. Per la programmazione si è inoltre tenuto conto in misura crescente delle risultanze dell'attività di benchmarking svolta dalla Camera di Commercio di Padova nell'ambito del Progetto di rilevazione dei costi dei processi e del sistema Pareto realizzati nel 2015 da Unioncamere relativamente all'anno 2014.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholders

2.1. Chi siamo - Le origini - I valori - L'assetto istituzionale

2.2. Cosa facciamo - Il portafoglio dei servizi

2.3. Come operiamo - Il sistema camerale e la collaborazione con le altre istituzioni locali - I servizi gestiti in forma associata - Azienda Speciale Padova Promex - Il contesto normativo

2.1 Chi siamo

Le origini

La Camera di Commercio di Padova è stata istituita il 27 dicembre 1811 all'epoca di Napoleone re d'Italia. Nel 1862 una nuova legge provvede ad istituire e a disciplinare le Camere di Commercio ed Arti, con cui venivano a configurarsi come enti periferici di natura privata strettamente collegati all'amministrazione centrale, continuando ad essere organismi di rappresentanza di interessi di categoria e istituzioni dotate di capacità impositiva.

Così, fino al 1993, pur modificando più volte la struttura organizzativa e i compiti, la Camera ha operato come ente pubblico sotto la stretta vigilanza del Governo. È con la L. 580/1993 che essa diventa un ente pubblico autonomo sia per la nomina dei propri amministratori sia per l'ampliamento dei settori di intervento. Il 21 novembre 1997 si riunisce il primo Consiglio nominato con le nuove regole e l'11 maggio 1999 viene approvato il primo Statuto che definisce i principi dell'organizzazione dell'Ente.

I Valori

Le Camere di Commercio Industria Artigianato ed Agricoltura (in breve Camere di Commercio) sono *"enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali"* (art. 1 L. 580/93).

La Camera di Commercio di Padova, oltre alle funzioni attribuitegli dalla norma attualmente in vigore (alla data di redazione del presente Piano non è ancora stato pubblicato il decreto attuativo della Legge 124/2015 - cd. Legge Madia - sulla riforma del sistema camerale), svolge anche altre attività di fondamentale importanza per il sistema produttivo:

- monitora costantemente l'andamento e le caratteristiche del sistema economico e sociale, in un confronto con gli organismi rappresentativi degli attori del mercato, analizzando i punti di forza e di debolezza;
- coinvolge altri enti pubblici e organizzazioni private nella condivisione di alcuni progetti strategici. Molti interventi di notevoli dimensioni a favore del sistema economico, sia per i vincoli finanziari e normativi, sia per opportunità organizzative devono essere il risultato di alleanze tra vari soggetti;
- sviluppa la modernizzazione ed efficienza nell'erogazione dei servizi camerale, in particolare di quelli obbligatori, applicando tutte le semplificazioni possibili;
- amplia le iniziative di informazione sulle attività camerale destinate agli interlocutori istituzionali e a tutti gli interessati e verificare il livello di soddisfazione, le critiche e le proposte;
- rinforza quella leadership nel campo delle innovazioni tecnologiche e amministrative che ne hanno caratterizzato il percorso, nell'ambito del sistema camerale, a partire dagli anni '70 con la realizzazione di CERVED (ora Infocamere) progettata e realizzata proprio a Padova per l'impegno del prof. Mario Volpato, presidente

camerale;

- introduce criteri di governance delle scelte politico-amministrative finalizzati a rendere efficiente, credibile e trasparente il metodo della programmazione e della valutazione dei risultati in un'ottica di sviluppo delle Risorse Umane.

L'assetto Istituzionale

Presidente	Rappresenta la Camera all'esterno e indirizza l'attività degli organi amministrativi
Consiglio	Organo di vertice dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio e ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza: <ul style="list-style-type: none"> • Elegge il Presidente e la Giunta • Approva lo Statuto • Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale • Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio
Giunta	Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerale e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: <ul style="list-style-type: none"> • Approva il Budget direzionale • Adotta i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio • Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie • Verifica il raggiungimento degli obiettivi
Segretario Generale	Il Segretario Generale ricopre il ruolo di " <i>vertice dell'amministrazione</i> " con il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta. Con il D.lgs 23 del 15.10.2010 questa figura viene inoltre ulteriormente valorizzata mediante la qualificazione di "titolare di ufficio dirigenziale generale" e l'introduzione di criteri di maggiore selettività e percorsi di formazione continua. In caso di vacanza, malattie o ferie è il Vice Segretario Generale che svolge funzioni vicarie. Maurizio Pirazzini - Segretario Generale - Area Segreteria Generale - Area Regolazione del Mercato e Trasparenza (ad interim)
Dirigenza	Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Sono responsabili in via esclusiva dell'attività

	<p>amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.</p> <p>Andrea Malagugini - Vice Segretario Generale - Area Contabile e Finanziaria - Area Sviluppo e Promozione Economica (ad interim)</p> <p>Roberta Tonellato - Area Registro Imprese e Semplificazione - Conservatore Registro delle Imprese</p> <p><i>*Con decorrenza 1° gennaio 2016 è prevista la rotazione delle posizioni dirigenziali quale misura preventiva ai fini della normativa anticorruzione. Alla data dell'approvazione del presente documento tale modifica non è però ancora stata formalizzata</i></p>
Collegio dei Revisori dei Conti	<p>Il Collegio esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio e attesta la corretta applicazione delle norme di amministrazione e contabilità e di quelle fiscali. Al Collegio dei Revisori dei conti delle Camere di Commercio si applicano le disposizioni del codice civile relative ai sindaci delle società per azioni.</p>

Presidente 2013/2018

Zilio Fernando

Composizione del Consiglio Camerale 2013/2018

Alajmo Erminio Turismo	Andrighetti Nicoletta Servizi alle Imprese	Bedeschi Guglielmo Industria
Benvenuti Lorenzo Liberi professionisti	Berto Giuliano Artigianato	Bertin Patrizio Commercio
Cagnotto Maria Luisa Commercio	Calaon Marco Agricoltura	Campagnaro Ugo Cooperazione
Cetera Leonardo Antonio Servizi alle Imprese	Chiodi Isabella Industria	Dall'Aglio Carlo Artigianato
D'Ascanio Claudio Agricoltura	De Marchi Galdino Industria	Dell'Uomo Silvia Commercio
Facco Francesca Servizi alle Imprese	Favaron Moreno Industria	Ferrari Christian Organizzazioni sindacali
Ferrero Marco Associazioni dei consumatori	Gastaldi Guerrino Artigianato	Gelain Sergio Artigianato
Luise Nicoletta Artigianato	Marchetti Cristina Industria	Nizzardo Vincenzo Artigianato
Pasqualetti Franco Commercio	Peretto Guglielmina Artigianato	Piccolo Antonio Turismo

Potti Gianni Servizi alle imprese	Ravagnan Mario Industria	Rossi Nicola Commercio
Toson Leonardo Credito - Assicurazioni	Trevisan Carlo Servizi alle imprese	Zilio Fernando Commercio

Composizione della Giunta 2013/2018

Zilio Fernando - Presidente Commercio	Gelain Sergio - Vicepresidente Artigianato	Dall'Aglio Carlo Artigianato
Calaon Marco Agricoltura	Campagnaro Ugo Cooperazione	Cetera Leonardo Antonio Servizi alle Imprese
Dell'Uomo Silvia Commercio	Marchetti Cristina Industria	Rossi Nicola Commercio

Il Collegio dei Revisori dei conti

Brogna Maria Presidente, Ministero Economia e Finanza	Palladino Laura Ministero Sviluppo Economico	Zanardo Massimo Regione Veneto
---	--	--

2.2 Cosa facciamo

La Camera di Commercio di Padova offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e la sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo sia servizi di carattere istituzionale e amministrativo sia servizi di carattere promozionale, informativo e di tutela del mercato.

Attività Anagrafico Certificativa	Attività di Promozione ed Informazione Economica	Attività di Regolazione del Mercato
<ul style="list-style-type: none"> • Tenuta del Registro delle Imprese • Tenuta Albi e Ruoli • Attività Certificativa • Promozione Semplificazione Amministrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione del territorio e delle economie locali • Supporto per l'accesso al credito per le PMI • Produzione e diffusione dell'informazione economica • Supporto all'internazionalizzazione • Promozione Innovazione del Trasferimento Tecnologico • Cooperazione con le Istituzioni scolastiche ed universitarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie • Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci • Raccolta degli usi e delle consuetudini

Il portafoglio dei servizi

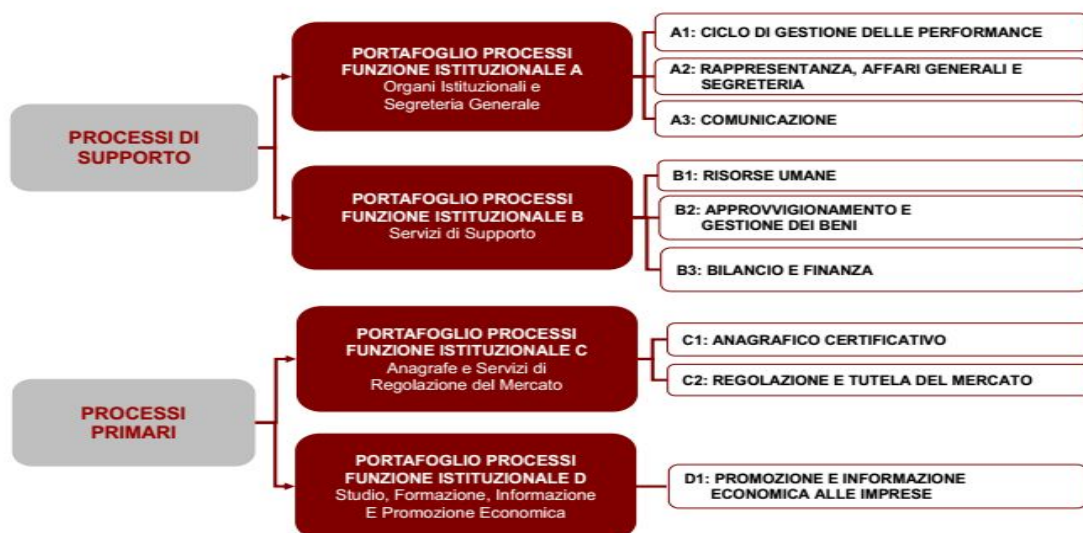
Unioncamere (l'Unione italiana delle Camere di commercio), l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano, nell'ottica di adempiere ai requisiti normativi in materia di trasparenza relativi alla contabilizzazione dei costi dei servizi, ha realizzato un progetto di mappatura, in modo univoco ed uniforme per tutte le Camere, dei processi delle Camere di Commercio e delle Aziende Speciali.

I processi sono stati suddivisi tra "primari", cioè i processi che hanno come utenti i soggetti esterni all'Ente e "di supporto", cioè i processi che hanno come utenti i soggetti interni all'Ente e che, quindi, supportano i processi primari.

Di seguito si riporta una **mappa sintetica dell'articolazione dei processi**, con riferimento alle 4 funzioni istituzionali previste dalla disciplina in materia contabile:

- 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

L'articolazione dei processi delle Camere di commercio



I processi della Camera si possono così riassumere, seguendo la distinzione sopra descritta:

Processi di supporto (funzioni A e B):

- Ciclo di gestione della Performance (Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo, Sistemi di gestione)
- Rappresentanza, Affari generali e Segreteria (Gestione e supporto organi istituzionali, Tutela legale, Gestione documentazione)

- Comunicazione
- Acquisizione e gestione risorse umane
- Approvvigionamento e gestione dei beni (Fornitura beni e servizi, Gestione beni materiali e immateriali e logistica)
- Bilancio e finanza (Gestione diritto annuale, Gestione contabilità e liquidità)

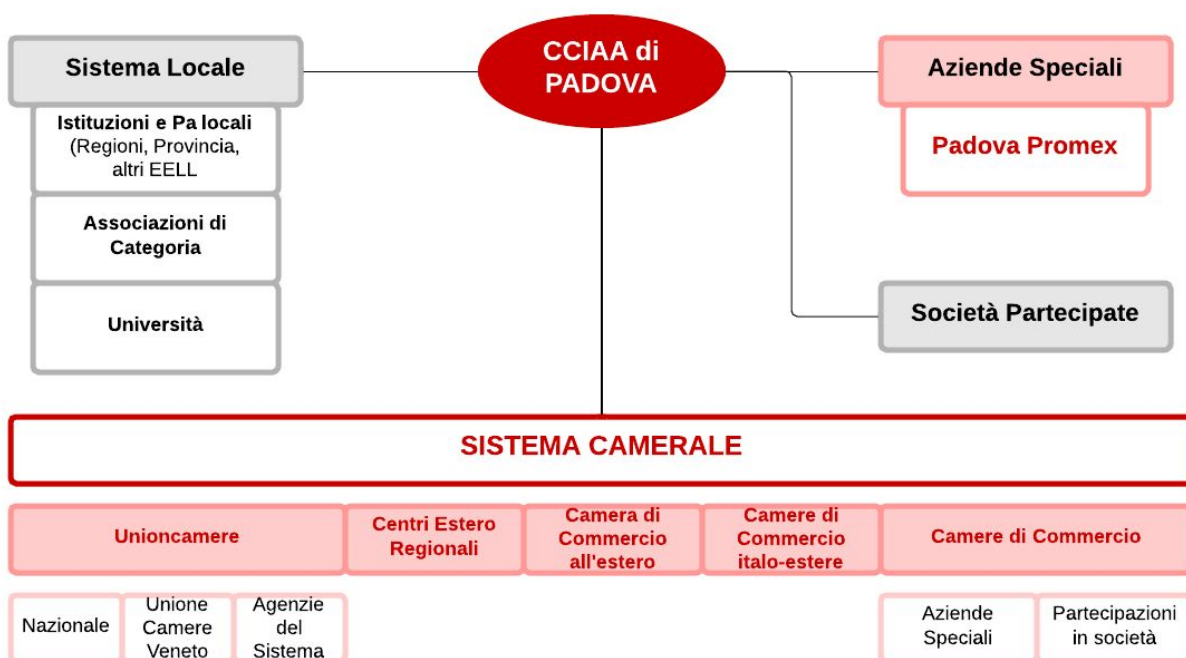
Processi primari (funzioni C e D):

- Anagrafico-certificativo (Tenuta Registro imprese e Repertorio economico amministrativo, Albo artigiani, Gestione SUAP camerale, Servizi digitali, Certificazioni per l'estero)
- Regolazione e tutela del mercato (Protesti, Brevetti e marchi, Prezzi e borsa merci, Sanzioni amministrative, Attività in materia di metrologia legale, Forme alternative di giustizia)
- Promozione e informazione economica alle imprese (Monitoraggio economia e mercato, Formazione professionale rivolta all'esterno, Promozione territorio e imprese)

2.3 Come operiamo

Il sistema camerale e la collaborazione con altre istituzioni locali

Uno dei principali elementi di innovazione della riforma della [L. 580/1993](#) riguarda il riconoscimento normativo del “**Sistema Camerale**”, di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio italiane, le Camere di Commercio all’estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l’Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema, fra cui Infocamere.



La Camera di Commercio di Padova opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni, parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia.

In Italia il Sistema è rappresentato da **Unioncamere**, l'Unione italiana delle Camere di commercio industria e artigianato, che promuove, realizza e gestisce servizi e attività di interesse per l'intera rete camerale.

A livello europeo, **Eurochambres** è l'associazione alla quale aderiscono 45 organismi camerale di rappresentanza nazionale di Paesi europei e il Network delle Camere di commercio delle isole dell'Unione europea, e che rappresenta più di 2.000 enti camerale che raccolgono 19 milioni di imprese, e la sede Unioncamere di Bruxelles, che promuove le attività del Sistema camerale italiano verso le istituzioni europee.

Nel mondo, le **Camere di commercio italiane all'estero** sono libere associazioni di imprenditori e di professionisti, italiani e locali. In Italia è attiva la Sezione delle Camere di commercio italo-estere o estere in Italia per favorire i rapporti bilaterali tra i rispettivi Paesi d'origine e la nostra penisola, con interventi che mirano all'inserimento delle imprese nel mercato.

Nell'ambito della rete nazionale, si ricorda fra le società specialistiche del sistema camerale la società in-house Infocamere per la gestione del sistema telematico che collega tra loro le Camere di Commercio.

La Camera di Padova opera anche nell'ambito di una fitta rete di attori istituzionali al fine di elaborare strategie nonché di definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio, in termini di politiche di promozione e tutela del mercato italiano. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete interistituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, in una rete di rapporti e relazioni che coinvolge non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche gli altri soggetti pubblici e privati del territorio.

Di seguito si riporta una breve sintesi delle iniziative svolte in collaborazione con altri enti istituzionali del territorio:

Enti Partner	Iniziativa
Comuni	<ul style="list-style-type: none">• Gestione del SUAP (Sportello Unico delle Attività Produttive)• Progetto "Smart Cities" con il Comune di Padova
Provincia	<ul style="list-style-type: none">• Promozione del Consorzio DMO (Destination Management Organization) per il sostegno del turismo• Interventi per la riconversione della Zona Industriale di Padova
Prefettura	<ul style="list-style-type: none">• Promozione della semplificazione amministrativa

	<ul style="list-style-type: none">• Sportello Legalità
Direzione investigativa antimafia	<ul style="list-style-type: none">• Accesso alle banche dati del registro imprese per contrastare la criminalità
Regione	<ul style="list-style-type: none">• Promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche• Integrazione sinergica tra la nuova agenzia regionale e l'azienda speciale Padova Promex (internazionalizzazione) e il DMO (turismo)• Unioncamere Veneto
Università	<ul style="list-style-type: none">• Tavolo di coordinamento per l'Orientamento e la lotta alla dispersione, in collaborazione anche con ESU, Ufficio Scolastico Provinciale, Provincia e Comune di Padova

A queste attività si aggiunge la partecipazione della Camera a progetti finanziati dall'Unione Europea nell'ambito della programmazione 2014 -2020, con lo scopo di favorire lo sviluppo di azioni legate all'Agenda Digitale a beneficio del sistema imprenditoriale padovano.

La crescente capacità delle Camere di Commercio di affrontare e rispondere con sistemi sempre più efficaci ai nuovi scenari economici ed istituzionali si basa, tra l'altro, sull'utilizzo sempre più avanzato delle strutture tecnologiche; gli investimenti effettuati nel tempo consentono oggi al sistema camerale di disporre di una efficiente rete telematica di interconnessione.

Le Camere di Commercio rappresentano il naturale punto di incontro tra imprese e cittadini, tra imprese e mercato, tra imprese ed istituzioni; attraverso questo ruolo si qualificano sempre di più come soggetti attivi per favorire lo sviluppo economico, in sinergia con le associazioni di rappresentanza delle imprese. A questi soggetti si aggiungono altri interlocutori, dagli ordini ed associazioni professionali, alle associazioni dei consumatori, dalle pubbliche amministrazioni locali ai sindacati, ai singoli utenti.

Le azioni della Camera di Commercio, pur se indirizzate al contesto economico locale, sono anche caratterizzate da un più ampio respiro, in modo da perseguire quegli interessi di carattere generale che costituiscono l'obiettivo primario del sistema camerale.

Le Camere, nel loro ruolo di interfaccia tra il settore pubblico e quello imprenditoriale, utilizzano, quando in concreto è possibile, il **principio della sussidiarietà** cioè collaborano e richiedono il contributo di altri organismi privati e "corpi intermedi", quali associazioni imprenditoriali, professionali, dei consumatori e sindacali che, essendo in stretto rapporto con gli utenti di riferimento della Camera, consentono di operare in sinergia e rendere più efficaci gli interventi. Ma il principio di sussidiarietà comporta anche che l'intervento pubblico della Camera di Commercio sia attuato quanto più vicino possibile alle imprese, ai consumatori, e ai cittadini.

La Camera di Commercio di Padova, così come le altre Camere italiane, ha la sua ragione

d'essere nella fornitura di servizi e nell'organizzazione di iniziative utili per la crescita e lo sviluppo delle imprese padovane, con particolare attenzione alle micro, piccole e medie imprese. Ma è anche l'interprete delle domande che vengono dal mondo dell'economia e delle professioni e anche di quelle che arrivano dai cittadini in qualità di utenti-consumatori dei servizi delle imprese.

I servizi gestiti in forma associata

La Camera di Commercio di Padova sostiene iniziative congiunte e forme di collaborazione con altre Camere per rispondere ad esigenze funzionali allo sviluppo della circoscrizione di competenza; in particolare, svolge importanti funzioni e compiti in forma associata con altre camere del Veneto attraverso:

- **l'Ufficio Unico Ambiente (UUA) delle Camere di Commercio del Veneto**, che ha sede presso la Camera di Venezia ed è stato istituito con l'obiettivo di offrire un'unica struttura organizzativa regionale che rappresenti il punto di riferimento in ambito informativo e formativo sulle tematiche ambientali di competenza del sistema camerale;
- **Unioncamere del Veneto**, con cui sono state regionalizzate le funzioni di cui all'art. 2 comma h) della legge 580/1993, "predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti" e i) "promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti", istituendo la Commissione Giuridica Regionale Clausole Vessatorie per lo svolgimento in forma associata di funzioni, compiti ed attività in materia di contratti-tipo e controllo sulla presenza di clausole inique nei contratti.

Azienda Speciale Padova Promex

La Camera di Padova, nell'esercizio delle proprie funzioni, si avvale dell'Azienda Speciale Padova Promex che costituisce organizzazione strumentale dell'ente.

Padova Promex, operativa dal 2006, svolge un ruolo di coordinamento e di regia a livello provinciale in tema di internazionalizzazione, di promozione del Sistema Padova all'estero e di attrazione di investimenti esteri a Padova. Sostiene ed aiuta le PMI padovane ad accrescere il proprio business internazionale ed è in grado di offrire al mondo imprenditoriale locale un supporto diretto attraverso uffici propri in alcuni mercati esteri, nonché in sinergia con gli uffici di ICE-Agenzia, con le Camere di Commercio Italiane all'estero per altri Paesi e con Veneto Promozione.

Veneto Promozione è l'agenzia per l'internazionalizzazione che opera a livello regionale, la cui mission è sviluppare le attività volte al sostegno e alla promozione del sistema economico veneto in tutti i suoi aspetti economico-produttivi, primario, secondario, commercio, infrastrutture e servizi, con azioni di valorizzazione dei comparti dell'economia veneta.

Il contesto normativo

La L. 114/2014, di conversione del DL 90/2014, ha previsto all'art. 28 una **riduzione graduale del diritto annuale** dovuto alle Camere di Commercio e la determinazione del criterio di calcolo delle tariffe e dei diritti di segreteria. L'importo del diritto annuale è stato

ridotto per l'anno 2015 del 35%, per l'anno 2016 sarà ridotto del 40% e, a decorrere dall'anno 2017, sarà ridotto del 50%.

Lo stesso articolo ha inoltre previsto che le tariffe e i diritti di cui all'art. 18, comma 1, lettera b) (proventi derivanti dalla gestione di attività e dalla prestazione di servizi e quelli di natura patrimoniale), lettera d) (diritti di segreteria sull'attività certificativa svolta e sulla iscrizione in ruoli, elenchi, registri e albi tenuti ai sensi delle disposizioni vigenti) e lettera e) (contributi volontari, i lasciti e le donazioni di cittadini o di enti pubblici e privati), della citata L. n. 580 del 1993, e successive modificazioni, saranno fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) Spa e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata.

Il Consiglio dei ministri ha approvato il disegno di legge recante disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (**Legge di Stabilità 2016**) che prevede in particolare - in materia di lavoro pubblico e pubbliche amministrazioni - nuove norme sulla centralizzazione degli acquisti nell'ottica di un effetto migliorativo sui saldi di finanza pubblica, rafforzando il ricorso alle convenzioni Consip con estensione anche ai lavori manutentivi.

In tema di contenimento delle spese Il D.L. 66/2014, convertito, con modificazioni, nella L. 89/2014 (**Spending review 3**), ha stabilito che le amministrazioni pubbliche tra cui le Camere di Commercio debbano contenere secondo precisi vincoli le spese relative a incarichi di consulenza, studio e ricerca, contratti di collaborazione coordinata e continuativa; all'acquisto, la manutenzione, il noleggio e l'esercizio di autovetture; all'acquisto di buoni taxi. Le Pubbliche amministrazioni devono inoltre ridurre gli importi dei contratti in essere aventi ad oggetto l'acquisto o la fornitura di beni e servizi, nella misura del 5%, con facoltà di rinegoziare il contenuto dei contratti, in funzione della suddetta riduzione e fatta salva la facoltà del prestatore dei beni e dei servizi di recedere dal contratto entro 30 giorni dalla manifestazione di volontà di operare la riduzione senza alcuna penalità da recesso verso l'amministrazione.

Nella stessa linea di razionalizzazione dei bilanci pubblici, l'intervento normativo sulla **gestione delle partecipate** ha visto la previsione della legge di stabilità 2015 (art. 1, commi da 609 a 616, L. 190/2014) che dispone per le amministrazioni pubbliche disposizioni per il contenimento dei costi di funzionamento delle società, da attuarsi anche attraverso il riassetto degli organi amministrativi, degli organi di controllo societari, delle strutture aziendali, con la contestuale riduzione delle remunerazioni e dei costi della struttura aziendale.

Infine, la recente legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche (c.d. **riforma Madia**) contiene prevalentemente deleghe legislative da esercitare in gran parte nei dodici mesi successivi all'approvazione della legge, volte a riorganizzare l'amministrazione statale e la dirigenza pubblica, a proseguire e

migliorare l'opera di digitalizzazione della Pubblica amministrazione, a riordinare gli strumenti di semplificazione dei procedimenti amministrativi, ad elaborare testi unici delle disposizioni in materie oggetto di stratificazioni normative.

Più nel dettaglio per le Camere di Commercio arriva una previsione di sostanziale dimezzamento nel numero: dalle 105 attuali a massimo 60, attraverso l'accorpamento sulla base di una soglia dimensionale minima di 75 mila imprese, anche se un ente camerale dovrà essere garantito in ogni Regione, in ogni città metropolitana e in ciascuna provincia autonoma di Trento e Bolzano.

Con il Decreto-legge 24 gennaio 2015, n. 3 (convertito con Legge 33/2015) sono state previste nuove misure per il sistema bancario e per favorire gli investimenti (c.d. decreto "Investment compact"). Fra le varie norme di particolare interesse è l'introduzione nel nostro ordinamento di una **nuova tipologia di P.M.I. innovative** estendendo loro parte delle facilitazioni previste per le Start-up innovative (già introdotte dal D.L. n. 179/2012, convertito dalla L. n. 221/2012). Le società che rientrano nei limiti delle PMI (come definite dalla Raccomandazione 2003/361/CE vale a dire le imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni euro), che sono costituite sotto forma di società di capitali, anche in forma cooperativa e che sono in possesso dei requisiti previsti, per poter beneficiare di speciali agevolazioni, dovranno iscriversi in una apposita Sezione speciale del Registro delle imprese, a seguito di presentazione di una domanda in formato elettronico.

Rilevanti novità sono state introdotte anche in materia di **Start-Up innovative**. In primo luogo, è stato previsto che l'atto costitutivo e le successive modificazioni di start-up innovative possono essere redatti per atto pubblico ovvero per atto sottoscritto con firma digitale, con le modalità previste dall'articolo 24 del D.Lgs. n. 82/2005 (Codice dell'amministrazione digitale), utilizzando un modello standard tipizzato che sarà adottato con decreto del Ministro dello sviluppo economico e trasmesso al competente ufficio del Registro delle imprese. In secondo luogo, con una modifica apportata al comma 8 dell'art. 26, del D.L. n. 179/2012 convertito dalla L. n. 221/2012, viene incrementato di un anno, da 4 a 5, sia il limite temporale entro il quale poter essere considerata Start up innovativa dalla data di costituzione della società che il periodo massimo di esonero dal pagamento dell'imposta di bollo, dei diritti di segreteria e dal pagamento del diritto annuale dovuto in favore delle Camere di Commercio (art. 4, comma 11-ter).

Nell'ambito della recente legge 107/2015 di riforma del sistema nazionale di istruzione sono previste norme (commi 40/43) che disciplinano l'**Alternanza Scuola-Lavoro** e prevedono competenze per le Camere di Commercio e per il Registro Imprese. Il dirigente scolastico dovrà infatti individuare all'interno di un registro - istituito a decorrere dall'anno scolastico 2015/2016 presso le Camere di Commercio d'intesa con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, sentiti il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e il Ministero dello sviluppo economico - le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili all'attivazione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro. Il registro sarà costituito da un'area aperta consultabile gratuitamente in cui sono visibili le imprese e gli enti pubblici e privati

disponibili a svolgere i percorsi di alternanza e da una nuova sezione speciale del registro delle imprese in cui devono essere iscritte le medesime imprese. Il dirigente scolastico potrà inoltre stipulare apposite convenzioni anche finalizzate a favorire l'orientamento scolastico e universitario dello studente.

3. Identità

3.1. L'amministrazione in cifre - Le risorse umane - L'output erogato all'utenza - La politica delle partecipazioni

3.2. Mandato Istituzionale, Mission e Vision

3.3. Albero della Performance - La Mappa strategica

3.1 L'amministrazione in cifre

Sede principale	Piazza Insurrezione 1a 35137 Padova Tel 0498208111 - Fax 049650315 Email: info@pd.camcom.it PEC: cciaa@pd.legalmail.camcom.it
Altre sedi	Cittadella (chiusura prevista il 31/12/2015 e integrazione con i servizi del Comune sulla falsariga di quanto già previsto per Monselice, Abano Terme e Vigodarzere) Piazza Pierobon 1 Tel. 0498208370
Aziende speciali	Azienda Speciale Padova Promex
Sportelli gestiti dal Comune di Monselice (attivo dal 2 marzo 2015), dal Comune di Abano Terme (attivo dal 2 novembre 2015), dal Comune di Vigodarzere (attivo dal 25 gennaio 2016) e dal Comune di Cittadella (attivo dall'11 gennaio 2016) rivolti alle imprese con sede legale e operativa all'interno del territorio dei rispettivi Comuni, per i servizi di visure, bilanci e copie atti, ricezione e riconsegna libri soggetti a bollatura, rilascio firme digitali.	Monselice - Piazza San Marco, 1 35043 Monselice (PD) Abano Terme - Viale Terme, 11 35031 Abano Terme (PD) Vigodarzere - Via Ca' Pisani, 74 35010 Vigodarzere (PD) Cittadella - Via Indipendenza, 41 35013 Cittadella (PD)

Le risorse umane

Allo scopo di fornire alcuni dati numerici sulla struttura dell'Ente, si riportano all'[allegato tecnico 5a](#) i principali dati riguardanti il personale.

L'output erogato all'utenza

In riferimento ai processi descritti al [par. 2.2](#) ed acquisendo i dati in modo particolare dai risultati del Progetto Benchmarking realizzato da Unioncamere (i cui dati riepilogativi sono in corso di elaborazione), si riportano di seguito alcune informazioni sull'output erogato all'utenza dalla Camera di Commercio di Padova:

Processo primario: Anagrafico certificativo	Anno 2014
N° visure + certificati + copie atti societari + certificazioni relative ad albi, ruoli e qualificazioni + copie bilanci + elaborazioni elenchi imprese	19644
N° smart card + n° cns + n° business key	5245

Processo primario: Regolamento amministrativo	Anno 2014
N° di istanze di cancellazione/sospensione protesti (titoli) evase	326
N° di ordinanze sanzionatorie emesse (spedite)	71

Processo primario: Attività di controllo vigilanza ispezione e controllo	Anno 2014
N° visite metrologiche effettuate	813
N° complessivo di prodotti verificati	210

Processo primario: Giustizia alternativa	Anno 2014
Tempo medio di gestione delle conciliazioni accettate	59

Processo primario: Promozione del territorio e delle imprese	Anno 2014
N° imprese beneficiarie di contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari	327

La politica delle partecipazioni

La legge di stabilità 2015 (L.190/2014) riconferma il contenuto della Finanziaria per il 2008, così come modificata dalla Legge di stabilità per il 2014 in merito alla gestione delle partecipazioni detenute dalle Pubbliche Amministrazioni. Queste non possono costituire

società aventi per oggetto attività di produzione di beni e di servizi che **non siano strettamente necessarie per il conseguimento delle proprie finalità istituzionali**, né assumere o mantenere direttamente partecipazioni in tali società strumentali.

Tra i parametri e gli strumenti di riferimento che possono essere utilizzati per il raggiungimento dell'obiettivo la norma riporta:

- l'eliminazione delle società e delle partecipazioni societarie non indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali, anche attraverso gli istituti della liquidazione o della cessione;
- la soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori;
- la soppressione delle società nelle quali gli amministratori siano in numero superiore a quello dei dipendenti;
- l'eliminazione di partecipazioni in società con oggetto analogo o simile che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali (anche tramite l'istituto della fusione o attraverso la internalizzazione delle funzioni);
- l'aggregazione delle società che svolgono servizi pubblici locali.

In particolare, per essere ammissibile la partecipazione deve rientrare nel "perimetro dei compiti istituzionali o di ambiti strategici per la tutela di interessi pubblici rilevanti".

In riferimento al processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, la Giunta della Camera di Padova con Deliberazione n. 39 del 31 marzo 2015 ha approvato il **Piano operativo di razionalizzazione delle società partecipate**, pubblicato sul sito web istituzionale e trasmesso alla competente sezione della Corte dei Conti. Nel corso dell'anno, la Camera di Commercio, ha provveduto, previa apposita informativa rivolta alle società interessate, a compiere quelle attività programmate e contenute nel piano stesso.

Di seguito, una tabella di sintesi che fotografa l'**attuale situazione partecipativa della Camera di Commercio di Padova**, in cui si è ritenuto utile riportare anche le quote "cessate", dato il probabile "trascinamento" dei relativi effetti giuridici anche nell'esercizio 2016:

Denominazione legale	Capitale sociale (attuale)	Entità partecipazione CCIAA Padova	Note
A4 Holding spa (in dismissione)	€ 134.110.065	1,35%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Aeroporto civile di Padova spa in liquidazione (in dismissione)	€ 525.726	7,64%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Attiva spa in fallimento (in	€ 7.660.967	0,78%	Cessazione della

dismissione)			partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Borsa merci telematica italiana spa	€ 2.387.372	0,05%	In House
Centro Servizi Distretto del mobile scarl in liquidazione (in dismissione)	€ 375.000	3,48%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Certottica scarl (in dismissione)	€ 2.195.000	2,71%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Consorzio Camerale per l'Internazionalizzazione	€ 100.000	8,65%	In liquidazione dal 28/07/2015
Consorzio DMO Padova	€ 12.000	41,67%	In fase di ridefinizione della struttura
Consorzio Zona Industriale e Porto Fluviale di Padova*	€ 12.000.000	33,33%	Ente Pubblico Economico Legge n. 318/1991 art. 36 - Approvato Piano Industriale
Creditagri Italia – Soc. Coop per Azioni	€ 9.885.541	6,07%	Confidi
Distretto Veneto Refricold scarl (in dismissione)	€ 27.900	3,36%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Ecocerved scarl	€ 2.500.000	0,20%	In House
Fiera di Padova immobiliare spa	€ 39.410.020	47,93%	In House
G.R.A. di Padova spa (in dismissione)	€ 2.500.000	1,00%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
GAL Bassa padovana scarl in liquidazione	€ 12.000	8,33%	In liquidazione dal 27/07/2015
GAL Patavino scarl	€ 12.000	8,33%	In fase di ridefinizione della struttura e profilazione strategica
IC Outsourcing scl	€ 372.000	9,36%	In House
Infocamere scpa*	€ 17.670.000	15,60%	In House
Infracom spa (in dismissione)	€ 24.148.000	0,19%	Cessazione della partecipazione ai sensi

			della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Interporto Padova spa	€ 30.000.000	28,56%	Deliberato aumento di Capitale Sociale nel 2016
Isnart scpa	€ 1.046.500	0,19%	Esercitato diritto di recesso (Deliberazione di Giunta n. 39 del 31/03/2015)
Italia Com-Fidi Soc. Cons. a r. l.	€ 56.181.500	1,78%	Confidi
Job Camere srl in liquidazione	€ 600.000	9,36%	In liquidazione dal 28/07/2015
MAAP scarl	€ 8.204.575	12,30%	-
MIP Engineering srl in liquidazione (in dismissione)	€ 100.000	1,37%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Neafidi - Soc. Coop. di garanzia collettiva fidi	€ 19.761.900	4,55%	Confidi
Obiettivo Sviluppo spa in liquidazione (in dismissione)	€ 156.000	1,00%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Parco produttivo del Fiumicello spa in fallimento (in dismissione)	€ 1.380.000	17,39%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Parco scientifico e tecnologico Galileo scpa	€ 1.863.580	41,07%	In fase di rivisitazione dello statuto e profilazione partnership
Retecamere scarl in liquidazione	€ 242.356	0,68%	Esercitato diritto di recesso (Deliberazione di Giunta n. 184 del 29/10/2014)
Servizi Logistici srl (in dismissione)	€ 663.000	0,47%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Sistema Camerale Servizi Srl	€ 1.499.935	0,21%	In House
Sviluppo Artigiano – Soc. Cons. Coop a r.l.	€ 18.873.414	8,48%	Confidi
Tecno Holding spa	€ 25.000.000	14,85%	In fase di dismissione assets non strategici

Tecnoservicecamere scpa*	€ 1.318.941	7,03%	In House
Terfidi – Soc. Coop.	€ 2.494.881	36,07%	Confidi
Unioncamere Veneto Servizi scarl	€ 100.000	19,51%	In liquidazione dal 25/11/2015

L'attuale situazione delle società/enti partecipati/controllati della Camera di Commercio di Padova è rappresentata dalle tabelle contenute nelle apposite sezioni dell'Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale. Dal 2016 molte delle società elencate, soprattutto quelle interessate dalla precedente attività di dismissione (cessazione ex Legge 147 del 27 dicembre 2013), saranno completamente dismesse; da rilevare una generale quanto ovvia opposizione al processo di dismissione da parte delle partecipate che renderà difficile, soprattutto in alcuni casi specifici e di maggiore rilevanza economica, il riconoscimento del diritto alla cessazione ex lege e la conseguente attività liquidatoria delle quote. Sul tema dell'attività liquidatoria, sarà necessaria una puntuale attività di valutazione sugli importi proposti dagli organi delle partecipate.

Entro il 15 marzo 2016 dovrà essere predisposta una relazione sull'attuazione del piano operativo, contenente i risultati ottenuti dall'azione di razionalizzazione.

In particolare la **dismissione delle partecipazioni in Tecnoholding e in A4 Holding** (oltre a quella di Serenissima già in corso) richiederà una specifica attenzione e impegno nel corso del 2016 stante l'entità delle stesse e la correlata necessità di avviare la programmazione di nuovi interventi infrastrutturali e di investimento sul territorio di Padova con le risorse che si libereranno dal processo di dismissione. In tale contesto nel 2016 potrà avviarsi una fase di interlocuzione con i vari stakeholders (categorie economiche, enti locali, imprese, università) per una valutazione partecipata (Stati generali della Camera di Commercio per la Smart City) degli investimenti infrastrutturali.

In relazione alla situazione della **Fiera di Padova** si evidenzia la necessità di mantenere uno specifico presidio sui temi di Fiera Immobiliare SpA (con specifiche azioni di rimodulazione dell'assetto economico finanziario che assicuri stabilità nel tempo anche con riduzione delle componenti passive tra cui i derivati) e di PadovaFiere SpA nell'ipotesi di un disimpegno del Gruppo GL Events.

Relativamente al **Parco Scientifico e Tecnologico Galileo**, nel 2015 l'assemblea dei soci ha provveduto ad approvare il nuovo piano industriale che evidenzia la necessità di ricorrere a contributi dei soci per garantire l'erogazione dei servizi non commerciali destinati al sistema economico locale.

Per poter compensare, infatti, i risultati economici necessariamente negativi (sul piano del bilancio) di quelle attività tipicamente di interesse pubblico, il PST Galileo necessita di risorse dall'esterno, in primis dai soci. In particolare il processo di sostegno alla diffusione dell'innovazione va orientato verso il settore produttivo del territorio e tenendo in considerazione anche le aziende più piccole e meno strutturate che non riescono ad attivare autonomamente percorsi di innovazione.

Affinchè possa generarsi un circuito virtuoso tra obiettivi formalizzati e fabbisogno finanziario approvati preventivamente, verifica dei risultati a consuntivo e certezza del contributo da parte dei soci share/stakeholders (alcuni soci pubblici hanno comunicato il loro recesso dalla

società), si è convenuti sulla necessità di verificare, sul piano operativo, oltre ad una serie di modifiche sul piano organizzativo/amministrativo dell'azienda, il grado di convergenza delle aspettative tra gli attuali e/o potenziali soci, apportando le dovute modifiche allo Statuto sociale affinché i probabili futuri contributi/finanziamenti da parte dei soci pubblici, oltreché certezza, stabilità nel tempo e puntualità, caratteristiche indispensabili per la continuità aziendale, siano garantiti da piena legittimità alla luce dei sempre più stringenti vincoli normativi sulle partecipate.

Il Parco va considerato inoltre veicolo strategico di attuazione del progetto InnoMPMI (si veda O..T.1 - Punto 1.1 Innovazione e ICT) al fine di legare strettamente le due attività e di evitare sovrapposizioni.

Per quanto riguarda il **Consorzio DMO Padova**, nell'anno 2015 (anno dell'Expo) si sono dimostrate l'efficacia e l'utilità di realizzare azioni di promozione del territorio in collaborazione con l'azienda speciale camerale Padova Promex e pertanto tali attività saranno proseguite nel 2016.

L'avvio dei lavori per la realizzazione del nuovo **Centro Congressi**, unita alla indiscutibile necessità di proseguire nella promozione del sistema economico (inteso sia come filiera della ricettività, sia come eccellenze produttive del territorio da promuovere all'estero), impone però di porre mano all'attuale statuto per risolvere le attuali criticità gestionali e di programmazione che - di fatto - non permettono al Consorzio di operare con l'efficacia necessaria.

3.2 Mandato istituzionale, Mission e Vision

La volontà della Camera di commercio di Padova è di essere sempre più punto di riferimento che valorizza la propria identità quale motore di sviluppo per la realtà socio economica della nostra provincia per le esigenze delle imprese, dei consumatori e degli altri portatori degli interessi generali dell'economia padovana, con autorevolezza, efficienza e professionalità, in sinergia con le istanze del territorio.

L'ente individua quindi la propria **MISSION** nell'essere **strumento "per sviluppare un ecosistema territoriale dell'innovazione basato sulla crescita qualitativa e sostenibile valorizzando sinergie, trasparenza e merito"** sostenendo con efficienza, professionalità e capacità di innovazione continua le imprese del territorio e le iniziative strategiche.

La Camera di Padova vuole contribuire a realizzare per la provincia un futuro di crescita e sviluppo non limitato esclusivamente al "sistema delle imprese" ma anche nel quadro più allargato agli interessi generali delle economie locali, con risposte di qualità e una comunicazione semplice e chiara sempre più incentrata sul web e sui social network.

Nella **VISION** dell'ente camerale - già definito nel piano pluriennale di mandato - l'obiettivo è classificarsi all'interno delle prime tre posizioni dell'indice generale di benessere del progetto **"Oltre il pil"** (a cura di Unioncamere Veneto) tra le province del Triveneto, in un orizzonte temporale di cinque anni, in coerenza con l'attuale mandato.

Il progetto "Oltre il Pil" è stato avviato nell'ottobre 2009 da Unioncamere Veneto e la Camera

di Commercio di Venezia, in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia, con l'ottica di estendere l'analisi del benessere ad ulteriori ambiti che possano in modo più chiaro e dettagliato legare i concetti di benessere, sostenibilità e crescita economica.

Dai dati disponibili, riferiti al 2014, si rileva per la Regione una leggera perdita in termini di benessere materiale e salute, che pure restano delle eccellenze, ma un recupero in altre dimensioni che rappresentavano delle criticità, quali istruzione e sicurezza. Nella classifica dell'**indice unico sintetico di benessere** per regioni, con un valore di 0,697 (in una scala da 0 a 1 dove, più vicini si è allo 0, più basso è il livello di benessere, più prossimi si è a 1, tanto più esso è elevato), il Veneto si piazza terzo, perdendo, anche se per questione di pochi decimali, una posizione rispetto al 2013. La classifica è guidata dal Trentino Alto Adige con un valore di 0,838, al secondo posto le Marche, con 0,701.

La classifica provinciale del Triveneto è guidata dalle due province del Trentino Alto Adige, Trento e Bolzano, con un valore, rispettivamente, di 0,818 e 0,804. Terza, e prima provincia del Veneto, è Verona, con 0,730. Dopo Pordenone, quarta con 0,726 e prima per il Friuli Venezia Giulia, seguono tutte le altre province venete (nell'ordine, Belluno con 0,721, **Padova con 0,714**, Vicenza con 0,710, Treviso con 0,658 e Venezia con 0,644) eccetto Rovigo, che con un valore pari a 0,579 chiude la classifica.

Il punteggio di Padova, pur migliore rispetto a quello conseguito nel 2013, risente della performance molto positiva di altre 2 province di dimensioni più ridotte rispetto a Padova, Pordenone e Belluno, da cui è stata superata nella graduatoria.

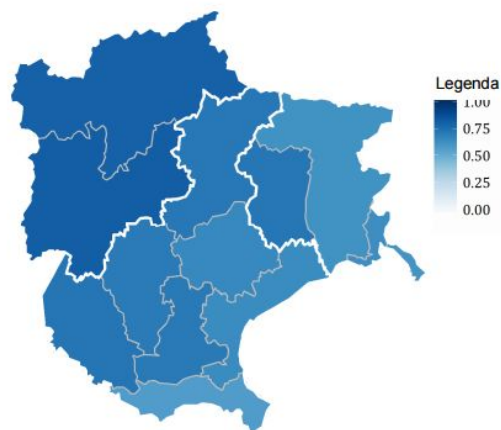
I risultati del progetto sono stati valutati in sede di programmazione per la definizione degli indirizzi più idonei nell'ottica del miglioramento di tale posizionamento.



Triveneto. La geografia del benessere nelle province

LA GEOGRAFIA DEL BENESSERE NELLE PROVINCE DEL TRIVENETO				
posizione 2014	Provincia	valore 2014	posizione 2013	variazione 2014/2013
1	Trento	0,818	1	=
2	Bolzano	0,804	2	=
3	Verona	0,730	3	=
4	Pordenone	0,726	7	+ 3
5	Belluno	0,721	6	+ 1
6	Padova	0,714	4	- 2
7	Vicenza	0,710	5	- 2
8	Treviso	0,658	8	=
9	Venezia	0,644	10	+ 1
10	Gorizia	0,638	11	+ 1
11	Udine	0,620	9	- 2
12	Trieste	0,612	12	=
13	Rovigo	0,579	13	=

La geografia del benessere nelle province del Triveneto



Fonte: Unioncamere del Veneto - Oltre il Pil 2014

* L'indicatore sintetico varia tra i valori 0 e 1. Quanto più un valore è vicino allo zero tanto più basso sarà il livello di benessere relativo che rappresenta; al contrario, quanto più prossimo è al valore uno, tanto più indicherà un livello di benessere relativo elevato.

21

3.3 Albero della Performance

La Camera di Commercio di Padova, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della Performance".

L'Albero della Performance, quindi, si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

- **Mandato Istituzionale:** finalità e prescrizioni di ordine normativo che costituiscono il fondamento e la ragion d'essere dell'attività dell'istituzione pubblica, che si riassume nella dichiarazione di un unico, fondamentale scopo corrente e futuro del suo programma, nonché la ragione per cui l'istituzione esiste;
- **Mission:** esplicitazione della strategia che guida l'individuazione degli obiettivi che la Camera intende perseguire attraverso il proprio operato;
- **Vision:** proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori gli obiettivi di lungo periodo definiti per l'Ente, comprendente anche l'interpretazione di lungo periodo del ruolo dell'Ente nel contesto economico e sociale;
- **Obiettivi Strategici:** risultati che l'organizzazione si prefigge di raggiungere nel triennio per eseguire con successo le proprie strategie;
- **Obiettivi Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie alla realizzazione dei

24

programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

La Camera di Commercio di Padova, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della metodologia **Balanced Scorecard** che richiede la definizione di obiettivi misurabili su varie dimensioni di performance (efficienza, customer satisfaction, modernizzazione, qualità delle relazioni con l'utenza) e colloca l'utente al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza e accountability).

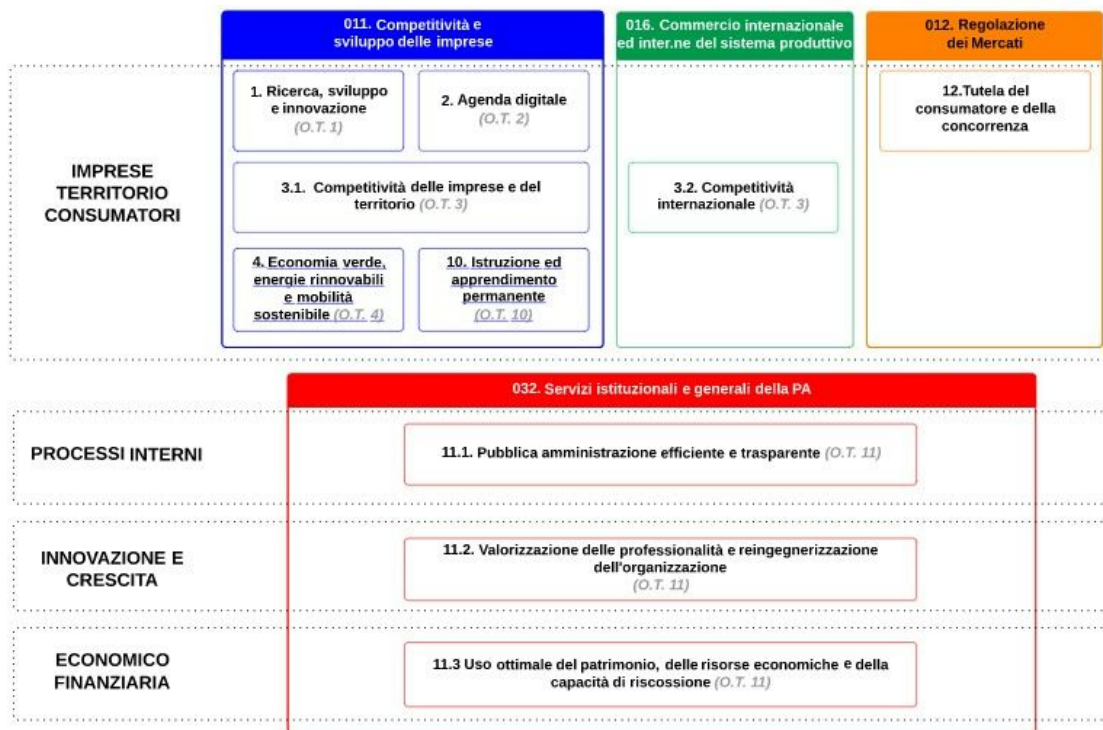
La mappa strategica

L'aggiornamento per il triennio 2016 - 2018 della programmazione è avvenuto - come già per il precedente triennio - nell'ambito del percorso di programmazione comunitaria, con particolare riferimento agli obiettivi tematici dell'**Agenda Europa 2020 e al Programma Operativo Regionale del Veneto relativo al Fondo FESR 2014 - 2020** (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), con il fine di favorire le partnership con gli altri attori istituzionali del territorio ed agevolare l'accesso sinergico ai finanziamenti dell'Unione Europea.

Gli **11 Obiettivi Tematici di Europa 2020** sono stati coniugati con le scelte strategiche e il ruolo istituzionale della Camera, focalizzando le proprie attività su alcuni di essi, quali la Ricerca, sviluppo ed innovazione, l'Agenda Digitale, la Competitività dei sistemi produttivi (declinato per la Camera di Commercio tra la Competitività delle imprese e del territorio e quella internazionale), l'Economia verde, le energie rinnovabili e la mobilità sostenibile, l'Istruzione e l'apprendimento permanente, la Pubblica amministrazione efficiente (declinata nelle diverse prospettive della Pubblica amministrazione efficiente e trasparente, della Valorizzazione delle professionalità, e dell'uso ottimale del Patrimonio e delle Risorse economiche) ed aggiungendo quale obiettivo strategico peculiare della Camera di Commercio (non previsto dall'Agenda europea) la Tutela del Consumatore e della Concorrenza nell'area di intervento regolativo del mercato con lo sviluppo degli importanti temi della Giustizia Alternativa e della Lotta alla contraffazione e tutela della legalità.

L'azione della Camera è pertanto in piena sintonia con l'approccio di Europa 2020 di una **crescita intelligente, sostenibile e inclusiva in un quadro di crescita orientato a privilegiare gli elementi "qualitativi"**.

La mappa strategica è stata così definita:



• Gli obiettivi contenuti nella mappa strategica (ottica BSC) della Camera di Commercio di Padova sono 10. La numerazione degli obiettivi è avvenuta seguendo l'ordine degli obiettivi tematici europei come da regolamento europeo n. 246 del 22.04.2013
 • Le missioni di bilancio sono individuate nella nota del Ministero dello Sviluppo Economico n. 148123 del 12.09.2013

Per garantire un'effettiva integrazione e coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, la Camera di Commercio di Padova ha individuato nelle "Missioni" della nuova contabilità camerale (previste dal [DM 27/03/2013](#)) le aree strategiche che si articolano nelle quattro prospettive di performance.

Le prospettive, di seguito descritte, forniscono inoltre la base di articolazione della mappa strategica nell'ambito della BSC:

- **imprese territorio e consumatori:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative
- **processi interni:** prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti, e volta alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici
- **innovazione e crescita:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto

- **economico-finanziaria:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.

4. Analisi del contesto

4.1. Contesto esterno - Il tessuto imprenditoriale

4.2. Contesto interno - La struttura organizzativa - Lo stato di salute economico-finanziaria

Al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholders, è necessario analizzare il contesto esterno ed interno per la corretta programmazione della propria attività. Questa analisi consente di descrivere le variabili che rappresentano lo scenario nel quale sviluppa la propria azione, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa.

4.1 Contesto esterno

Il tessuto imprenditoriale

Si riporta di seguito il trend del numero di imprese iscritte alla Camera di Padova dal 2009 a settembre 2015:

<i>- Valori assoluti</i>							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (a)
Sedi imprese e unità locali:							
- registrate	122.357	122.874	121.335	121.041	119.263	118.918	119.403
- attive	111.865	112.062	111.079	110.573	108.583	108.245	108.435
Sedi Imprese							
- registrate	103.620	103.900	102.203	101.681	99.781	99.368	99.672
- attive	94.100	94.024	92.783	92.070	89.926	89.494	89.494
<i>(a) al 30 settembre</i>							
<i>- Variazioni assolute (su 31.12 anno precedente, per 2015 dati 30.9 su 31.12.2014)</i>							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (a)	
Sedi imprese e unità locali:							
- registrate	517	-1.539	-294	-1.778	-345	485	
- attive	197	-983	-506	-1.990	-338	190	
Sedi Imprese							
- registrate	280	-1.697	-522	-1.900	-413	304	
- attive	-76	-1.241	-713	-2.144	-432	0	
<i>Fonte: elaborazione uff.studi CCIAA Padova su dati Infocamere</i>							

Composizione Imprese Registrate per macrosettori - Sedi legali escluso unità locali

Totale provincia di Padova - 2009-2014 al 31.12 e dati 2015 al 30.9

- Valori assoluti

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (a)
Agricoltura	16.570	16.052	15.381	15.020	13.264	12.875	12.703
Industria	28.775	28.656	28.441	27.971	27.479	27.048	26.841
di cui:							
- manifatturiero	13.355	13.175	12.946	12.793	12.621	12.445	12.374
- costruzioni	15.220	15.253	15.239	14.870	14.523	14.255	14.102
- energia ed att estrattive	200	228	256	308	335	348	365
Terziario	55.057	55.870	55.169	55.550	55.924	56.485	57.072
di cui:							
- Commercio-turismo	29.783	30.092	29.334	29.481	29.623	29.917	30.103
- Servizi alle imprese	19.978	20.357	20.377	20.569	20.701	20.905	21.232
- Servizi pubblici e privati	5.296	5.421	5.458	5.500	5.600	5.663	5.737
Imprese non classificate (*)	3.217	3.321	3.210	3.140	3.114	2.960	3.056
Totale prov. Padova	103.620	103.900	102.203	101.717	99.781	99.368	99.672
- di cui imprese artigiane	28.719	28.669	28.666	28.196	27.304	26.870	26.621
- artigianato di produzione	19.391	19.310	19.299	18.816	18.268	17.860	17.595
- artigianato di servizio	8.943	8.984	9.001	9.009	8.695	8.680	8.713
- altre att artigiane (servizi agricoli)	343	340	340	326	318	311	303
- impr. artig. non class. (*)	42	35	26	45	23	19	10

Dati regionali e nazionali totale imprese:

- Veneto	506.006	506.453	505.467	500.011	493.176	490.902	491.590
- Italia	6.085.105	6.115.323	6.110.074	6.093.158	6.061.960	6.041.187	6.060.085

(*) imprese prive del codice Ateco di individuazione dell'attività economica

(a) al 30 settembre

- Variazioni assolute (su 31.12 anno precedente, per 2015 dati 30.9 su 31.12.2014)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (a)
Agricoltura	-518	-671	-361	-1.756	-389	-172
Industria	-119	-215	-470	-492	-431	-207
<i>di cui:</i>						
- manifatturiero	-180	-229	-153	-172	-176	-71
- costruzioni	33	-14	-369	-347	-268	-153
- energia ed att. estrattive	28	28	52	27	13	17
Terziano	813	-701	381	374	561	587
<i>di cui:</i>						
- Commercio-turismo	309	-758	147	142	294	186
- Servizi alle imprese	379	20	192	132	204	327
- Servizi pubblici e privati	125	37	42	100	63	74
Imprese non classificate (*)	104	-111	-70	-26	-154	96
Totale prov. Padova	280	-1.697	-486	-1.936	-413	304
di cui imprese artigiane	-50	-3	-470	-892	-434	-249
- artigianato di produzione	-81	-11	-483	-548	-408	-265
- artigianato di servizio	41	17	8	-314	-15	33
- altre att. artigiane (servizi agricoli)	-3	0	-14	-8	-7	-8
- impr. artig. non class. (*)	-7	-9	19	-22	-4	-9
Dati regionali e nazionali totale imprese:						
- Veneto	447	-986	-5.456	-6.835	-2.274	688
- Italia	30.218	-5.249	-16.916	-31.198	-20.773	18.898

(*) imprese prive del codice Ateco di individuazione dell'attività economica

(a) al 30 settembre

Fonte: elaborazione uff. studi CCIAA Padova su dati Infocamere

Nell'insieme si rilevano alcuni **segnali di parziale recupero dell'economia provinciale** rispetto allo stesso periodo degli anni precedenti.

Le dinamiche non risultano tuttavia lineari e spesso sono caratterizzate da una certa variabilità trimestrale conseguenza di un quadro congiunturale interno e internazionale caratterizzato ancora da elementi di incertezza.

La tendenza è in linea con quanto avviene a livello nazionale in cui i dati più recenti indicano un aumento medio del PIL nel 1° semestre 2015 del +0,5%, variazione che, pur non consistente, interrompe un triennio di contrazioni del PIL.

In particolare per Padova nel primo semestre 2015 il commercio al dettaglio riporta una variazione positiva della sola media-grande distribuzione sia relativamente al fatturato (+4,4%) che all'occupazione (+6,%) rispetto al primo semestre dell'anno precedente, mentre perdura il calo, sia pure meno accentuato rispetto agli anni precedenti, per le piccole strutture di vendita (fatturato -1,0%. occupazione - 2,4%).

L'andamento del manifatturiero è ancora lievemente negativo (- 0.3% per la produzione, -0,7% per l'occupazione). Il fatturato del settore è sostenuto soprattutto dai mercati esteri (+0,4%), mentre il fatturato verso l'interno è ancora in diminuzione (-0.4%).

Per le costruzioni, un aumento del fatturato dello 0,5% interrompe il trend negativo degli anni scorsi, mentre l'occupazione è ancora in diminuzione (-1,9%).

Prosegue la crescita dell'export (+1,9%), pur se inferiore a quanto si verifica nel Veneto (+7,3%) e in Italia (+5%) per effetto dell'arretramento delle vendite all'estero dei prodotti del

sistema moda e del legno mobile in parte compensato dagli aumenti della meccanica, chimica-gomma e dell'agroalimentare.

Nel turismo aumentano del +6,7% gli arrivi di turisti stranieri e del +19,1% la spesa da loro effettuata, pur con una diminuzione dei pernottamenti (-0,5%).

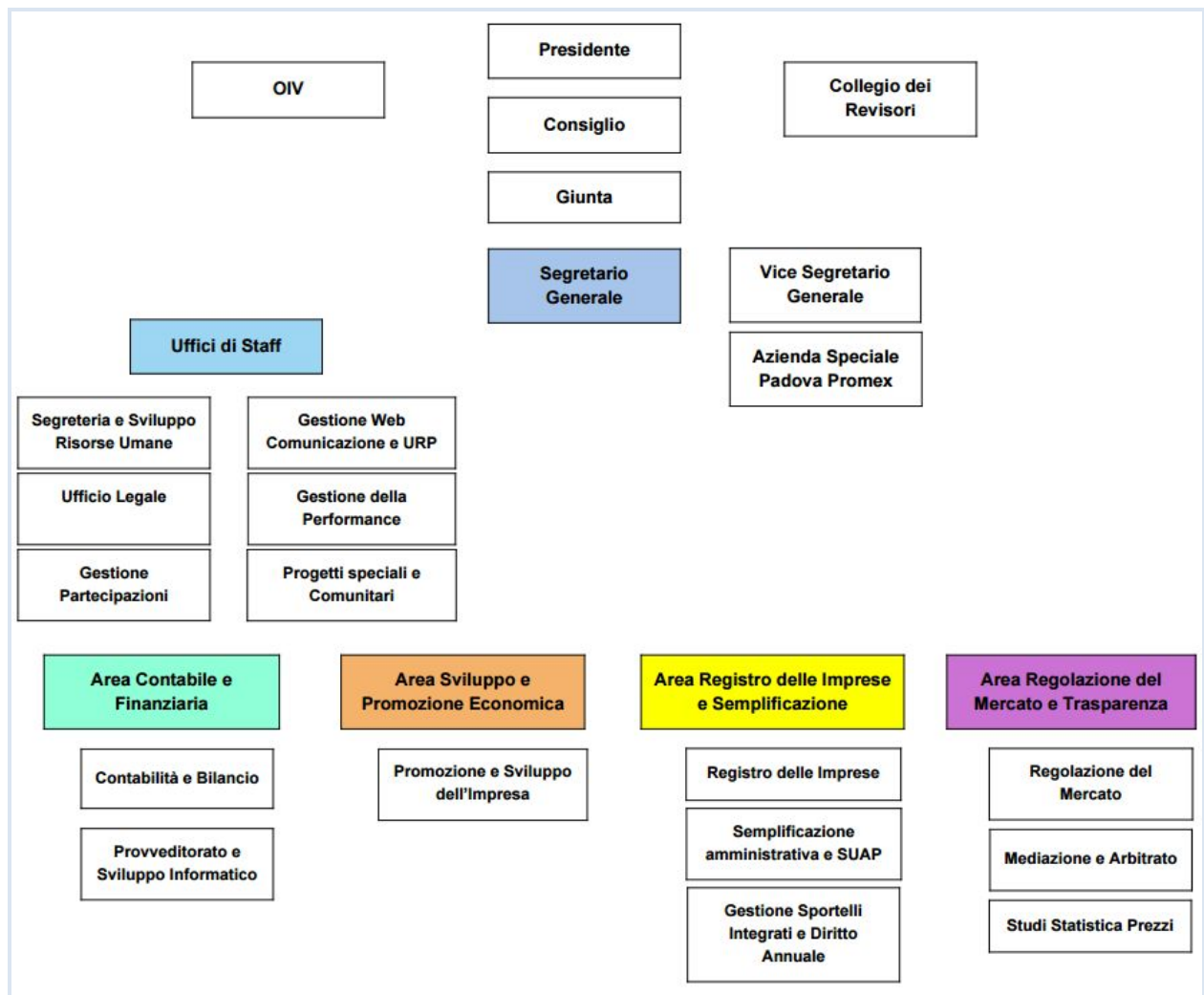
Per quanto riguarda il credito alle imprese, permane ancora una diminuzione dei finanziamenti concessi dal sistema bancario all'industria e al terziario (-7,2%) anche se nel 2° trimestre si verifica un parziale recupero degli impieghi destinati al settore manifatturiero (+0,7% rispetto al trimestre precedente).

Per quanto riguarda il delicato argomento del mercato del lavoro, per quanto il saldo assunzioni-cessazioni sia ancora lievemente negativo, è in forte calo sia il numero di lavoratori in mobilità, che quello dei lavoratori coinvolti in crisi aziendali o in cassa integrazione.

4.2 Contesto interno

La struttura organizzativa

La struttura organizzativa dell'Ente è stata aggiornata nel corso del 2015 prevedendo l'unione dei Servizi Promozione e Nuova impresa in un unico Servizio all'interno dell'Area Sviluppo e Promozione economica denominato Promozione e Sviluppo dell'Impresa.



Le principali caratteristiche della struttura organizzativa sono:

- Uffici di staff, dipendenti direttamente dal Segretario Generale e di supporto diretto agli organi di governance e a tutta la struttura camerale.
 - il **Servizio Segreteria e Sviluppo Risorse Umane** che assicura la sinergia tra Organi, Segretario Generale e tutto il personale, ed inoltre l'assistenza ed il supporto al Presidente e al Segretario Generale nell'esercizio delle sue funzioni, e agli Organi camerali (Consiglio, Giunta, Commissioni consiliari, Revisori dei conti), nonché la gestione e sviluppo delle Risorse Umane e le relazioni sindacali;
 - il **Servizio Gestione della Performance** espressamente dedicato allo sviluppo, gestione e monitoraggio dell'intero Ciclo della Performance supportato dalla metodologia Balanced Scorecard ed integrato con il Piano della Trasparenza ed il Piano Anticorruzione, come richiesto [dall'art. 10 del D.Lgs. 33/2013](#); ad esso compete anche il controllo strategico e di gestione della Camera;
 - il **Servizio Progetti Speciali e Comunitari** si occupa di progettazione, in stretta collaborazione con il Segretario Generale e gli Organi, e si offre a

- supporto alla predisposizione, realizzazione e rendicontazione di progetti a valenza anche pluriennale, in stretta collaborazione con gli organismi pubblici e privati che si occupano di massimizzare l'utilizzo dei "Fondi strutturali europei";
- il **Servizio Ufficio Legale** che svolge la propria attività in ambito giudiziale e stragiudiziale, nell'interesse esclusivo della Camera di Commercio di Padova e a tutela della fede pubblica, in particolare nelle materie di sanzioni amministrative, tenuta di albi, registri e ruoli, tributi, rapporti di lavoro;
 - il **Servizio Gestione delle partecipazioni** che si occupa della gestione delle partecipazioni della Camera di Commercio di Padova in società, associazioni, fondazioni ed enti in genere, compresa la partecipazione per conto dell'Ente alle assemblee, gruppi di lavoro ecc.. riguardanti le partecipate;
 - il **Servizio Web, Comunicazione e URP** che garantisce al pubblico l'esercizio del diritto di accesso di cui alla legge n. 241/1990, gestisce la comunicazione esterna attraverso il sito internet camerale e gli account social Facebook e Twitter ed inoltre i reclami e le segnalazioni ricevute per l'attivazione di interventi di risoluzione del disservizio segnalato dagli utenti.
- Area Sviluppo e Promozione Economica:
 - il **Servizio Sviluppo e Promozione dell'Impresa** gestisce le attività per lo sviluppo del sistema economico locale, la valorizzazione di percorsi di sviluppo del turismo, l'innovazione e qualità del territorio padovano; fornisce inoltre il supporto formativo per le nuove iniziative imprenditoriali e verso il mondo produttivo;
 - Area Anagrafica:
 - il **Servizio Registro delle Imprese** che provvede alla predisposizione, tenuta, conservazione e gestione del registro delle imprese quale pubblico registro nel quale si iscrivono i soggetti, gli atti e i fatti previsti dalla legge e alla tenuta del REA quale anagrafe delle notizie di carattere economico, statistico, amministrativo relative a soggetti individuali e collettivi iscritti nel Registro Imprese;
 - il **Servizio Semplificazione amministrativa e SUAP** che svolge le competenze camerali in materia di Sportello unico attività produttive ai sensi del [D.P.R. 160/2010](#) e quelle proprie della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento delle attività economiche e il potenziamento dell'E-Government;
 - il **Servizio Gestione Sportelli integrati e Diritto annuale** che presidia in modo integrato tutti i servizi di front office (compresi i servizi certificativi per l'estero);
 - Area Regolazione del Mercato

- il **Servizio Regolazione del mercato** che svolge una funzione di stimolo allo sviluppo di un sistema economico efficiente, trasparente e competitivo, a tutela sia degli operatori economici che dei consumatori;
- il **Servizio Mediazione e arbitrato** che presidia le attività collegate all'arbitrato e alla mediazione per la conciliazione civile e commerciale;
- il **Servizio Studi statistica prezzi** che cura le rilevazioni statistiche sui principali fenomeni economici e sociali a livello provinciale previste nel Programma Statistico Nazionale o di interesse del Sistema Camerale, la diffusione sul territorio dei dati raccolti e la rilevazione della qualità dei servizi offerti dall'Ente attraverso la realizzazione di indagini di customer satisfaction.

Lo stato di salute economico - finanziaria

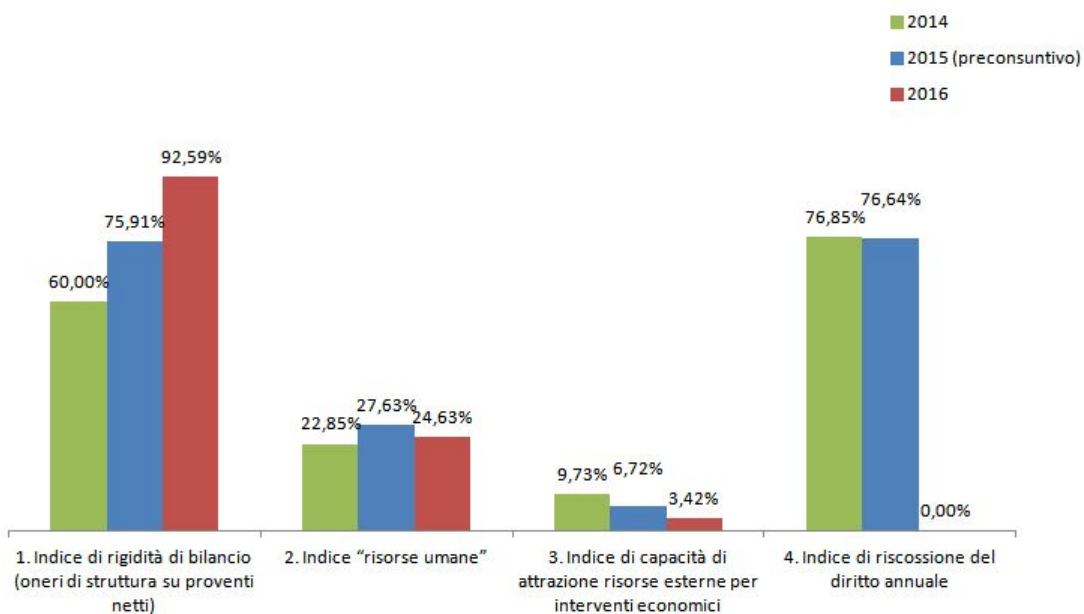
Si riportano di seguito alcuni indicatori contabili relativi ad indici di "salute" economico - finanziaria, che sono stati utilizzati nella fase di programmazione nell'ottica di assicurare un'effettiva congruità ed integrazione con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

La definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano della performance è avvenuta infatti in maniera coerente ed integrata con i documenti contabili, per garantire la sostenibilità e l'effettiva fattibilità delle azioni poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

INDICE	COMPOSIZIONE	2014 consuntivo	2015 preconsuntivo	2016 preventivo
1. Indice di rigidità di bilancio (oneri di struttura su proventi netti)	Costi del personale + funzionamento / Diritto annuale al netto dell'accantonamento al FSC + altre entrate al netto del fondo perequativo e contributi vincolati	60,00%	75,91%	92,59%
2. Indice "risorse umane"	Costi del personale / Oneri Correnti	22,85%	27,63%	24,63%
3. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	9,73%	6,72%	3,42%
4. Indice di riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno n entro il 31.12 anno n / Dovuto per Diritto Annuale anno n	76,85%	76,64%	n.d.

In particolare, la tabella evidenzia una cresciuta rigidità di bilancio dovuta, da un lato, alla continua riduzione del diritto annuale a partire dal 2015 (nella formula posto a denominatore) e dall'altro lato alla crescita degli oneri di funzionamento nel 2016; al loro interno, infatti, il

mastro “oneri di gestione” comprende anche il conto delle imposte e tasse nel quale per il 2016 è prevista un’uscita straordinaria per l’imposta sostitutiva sulle rivalutazioni che si intenderebbe versare all’erario, qualora la possibilità di rivalutazione fosse prorogata anche per l’anno prossimo, allo scopo di rivalutare il valore della partecipazione nella società Tecno Holding Spa a fronte della possibile dismissione ed il conseguimento della plusvalenza ad essa relativa.



A seguire una serie dei margini di struttura che evidenziano la solidità finanziaria e patrimoniale dell’ente; per questa tipologia di indici, l’analisi temporale è limitata agli anni per i quali si dispone di bilanci consuntivi approvati.

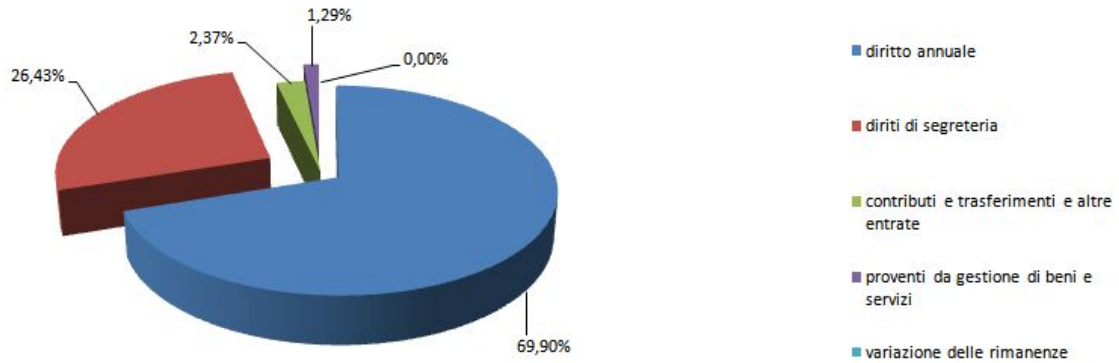
INDICE	COMPOSIZIONE	2013	2014
1. Margine di struttura	Patrimonio netto + Passivo Fisso/Immobilizzazioni		
	Misura la solidità patrimoniale, esprime la capacità dell’Ente di coprire gli impieghi di lungo periodo (= immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) con fonti di lungo periodo (patrimonio netto e passivo fisso). Vi è una situazione di equilibrio quando gli impieghi di lungo periodo sono finanziati da fonti di lungo periodo	1,07	1,13
2. Margine di tesoreria	Attivo Circolante/Passivo Circolante		
	Il margine di tesoreria misura la capacità di copertura dei debiti a breve con le liquidità e le disponibilità differite (crediti). Esprime il grado di correlazione tra impieghi correnti (= attivo circolante = magazzino + disponibilità liquide + crediti a breve) e fonti di breve periodo = passivo circolante = debiti a breve). Vi è una situazione di equilibrio quando le passività correnti sono coperte dalle disponibilità liquide e differite.	1,25	2,79

3. Margine di struttura finanziaria a breve termine	<p align="center">Attivo circolante – passivo a breve/Passivo a breve</p> <p>Misura la capacità dell’Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.</p>	1,20	1,79
4. Solidità finanziaria	<p align="center">Patrimonio netto/Passivo totale</p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	76%	89%

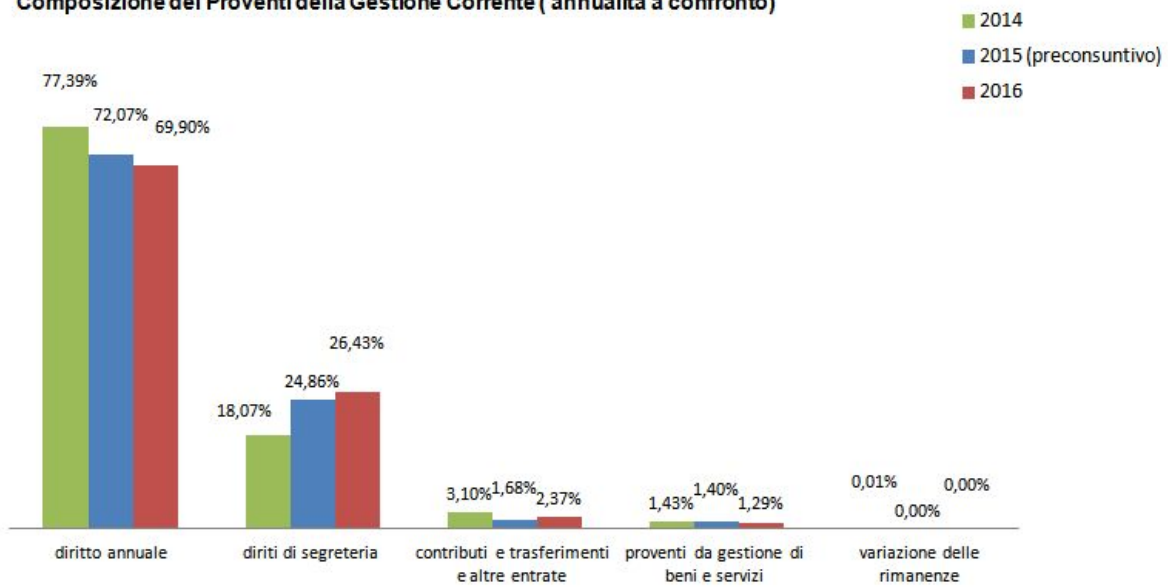
Prospetto dei proventi della gestione corrente, anni 2015 - 2016 a confronto e loro composizione:

PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2014 consuntivo		2015 preconsuntivo		2016 preventivo	
diritto annuale	19.216.408	77,39%	12.900.000	72,07%	11.900.000	69,90%
diritti di segreteria	4.487.397	18,07%	4.450.000	24,86%	4.500.000	26,43%
contributi e trasferimenti e altre entrate	769.022	3,10%	300.000	1,68%	404.000	2,37%
proventi da gestione di beni e servizi	354.017	1,43%	250.000	1,40%	220.000	1,29%
variazione delle rimanenze	2.620	0,01%	-	0,00%	-	0,00%
	24.829.464	100,00%	17.900.000	100,00%	17.024.000	100,00%

Composizione dei Proventi della Gestione Corrente (anno 2016)



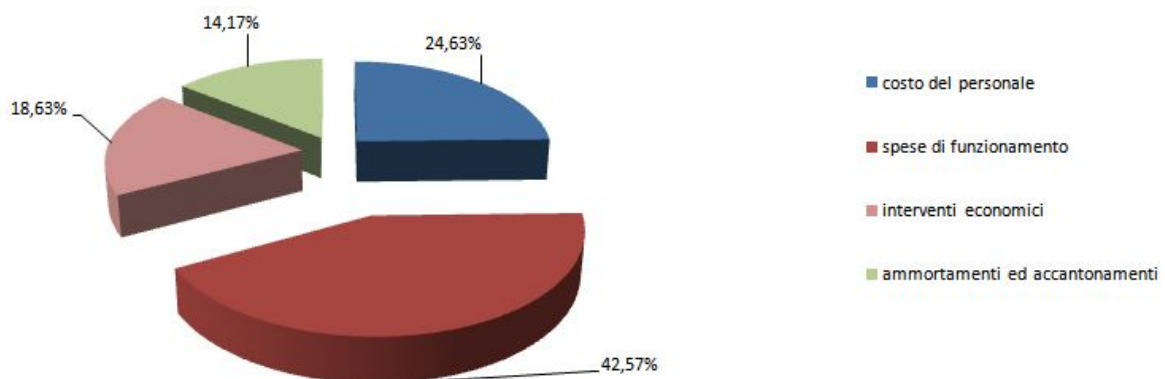
Composizione dei Proventi della Gestione Corrente (annualità a confronto)

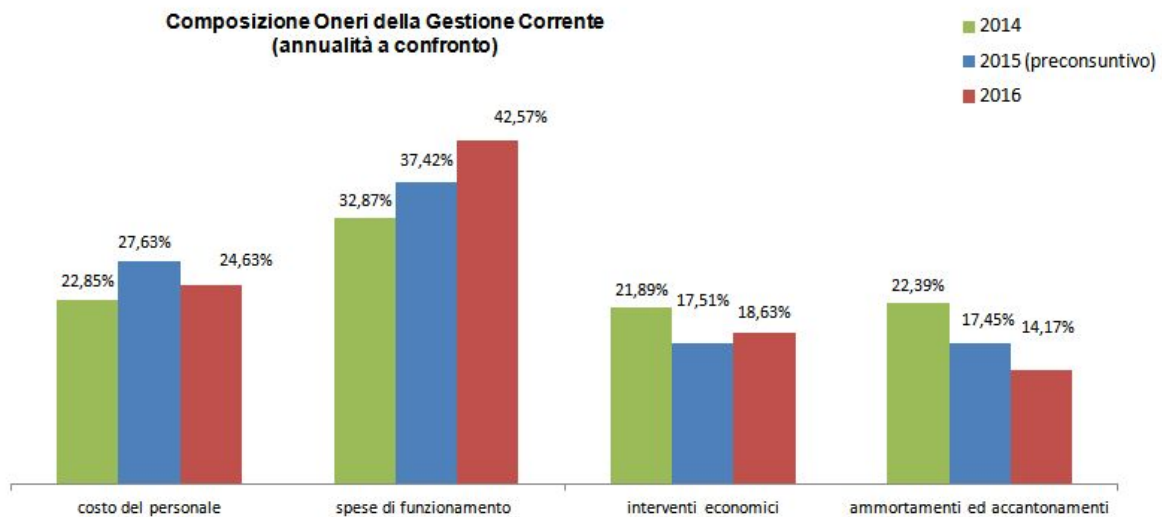


Prospetto degli oneri della gestione corrente, anni 2015 - 2016 a confronto e loro composizione:

ONERI GESTIONE CORRENTE	2014 consuntivo		2015 preconsuntivo		2016 preventivo	
costo del personale	5.013.831	22,85%	5.050.000	27,63%	5.025.000	24,63%
spese di funzionamento	7.212.263	32,87%	6.840.000	37,42%	8.684.000	42,57%
- prestazioni di servizi	3.009.943		3.500.000		3.530.000	
- godimento di beni e servizi	63.930		20.000		17.000	
- oneri diversi di gestione	1.730.760		1.700.000		3.839.000	
- quote associative	2.254.230		1.500.000		1.148.000	
- organi istituzionali	153.400		120.000		150.000	
interventi economici	4.803.163	21,89%	3.200.000	17,51%	3.800.000	18,63%
ammortamenti ed accantonamenti	4.913.906	22,39%	3.190.000	17,45%	2.890.000	14,17%
	21.943.163	100,00%	18.280.000	100,00%	20.399.000	100,00%

Composizione degli Oneri della Gestione Corrente (anno 2016)



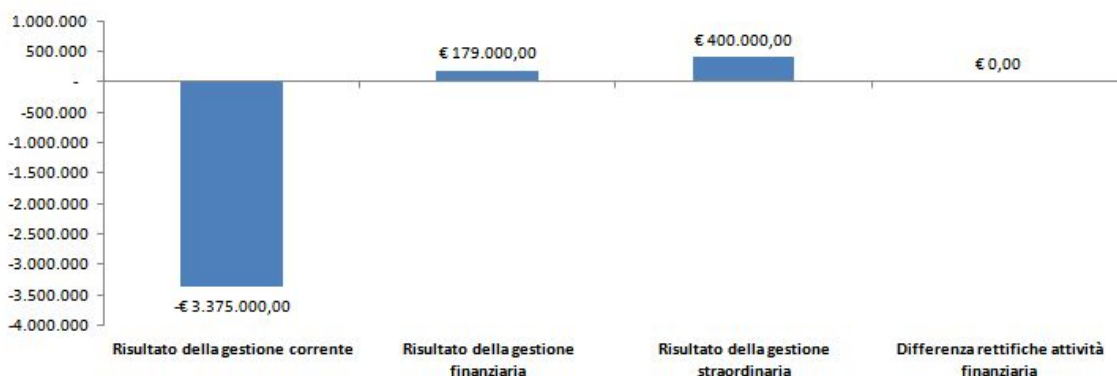


Lo schema che segue illustra i risultati parziali e progressivi di tutte le fasi gestionali in cui può essere scomposta l'attività della "impresa" Camera di Commercio di Padova.

I risultati delle diverse gestioni, con particolare riferimento agli anni 2014 (consuntivo), 2015 (preconsuntivo) e 2016 (preventivo), evidenziano come si è formato il reddito d'esercizio e indicano il contributo delle varie aree alla sua formazione:

Incidenze sul risultato economico d'esercizio della CCIAA di Padova	2014 consuntivo		2015 preconsuntivo		2016 preventivo	
	Valore	%	Valore	%	Valore	%
Risultato della gestione corrente	2.886.300	90%	- 380.000	-13%	- 3.375.000	121%
Risultato della gestione finanziaria	327.240	10%	290.000	10%	179.000	-6%
Risultato della gestione straordinaria	773.488	24%	4.130.000	145%	400.000	-14%
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	- 788.533	-25%	- 1.200.000	-42%	-	0%
Disavanzo/avanzo economico dell'esercizio	3.198.495	100%	2.840.000	100%	- 2.796.000	100%

Composizione del risultato economico d'esercizio (anno 2016)



5. Gli obiettivi strategici

La programmazione per il triennio 2016 - 2018

La tabella seguente riporta e illustra i legami tra i vari elementi della performance dell'amministrazione:

- prospettive di performance;
- missioni e programmi;
- obiettivi strategici.

prospettive	missione programma	011 005	Competitività e sviluppo delle imprese Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo
Imprese Territorio Consumatori	o. strategici	1	Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)
		2	Agenda Digitale (O.T.2)
		3.1	Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)
		4	Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)
		10	Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)
	missione programma	016 005	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy
	o. strategico	3.2	Competitività internazionale (O.T.3)
	missione	012	Regolazione dei mercati

	programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori
	o. strategico	12	Tutela del consumatore e della concorrenza
Processi interni	missione programmi	032 002 003	Servizi Istituzionali e generali della PA Indirizzo politico Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza
	o. strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)
Innovazione e crescita	missione programma	032 003	Servizi Istituzionali e generali della PA Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza
	o. strategico	11.2	Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)
Economico finanziaria	missione programma	032 003	Servizi Istituzionali e generali della PA Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza
	o. strategico	11.3	Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)

Per ognuna delle prospettive e degli obiettivi strategici, di seguito si illustrano le attività e i progetti previsti nell'ambito temporale di riferimento, e gli indicatori (o kpi key performance indicator) con i quali saranno misurati i risultati raggiunti nel cruscotto della BSC.

prospettiva	missione programma	011 005	Competitività e sviluppo delle imprese Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo
Imprese Territorio Consumatori	o. strategici	1	Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)
		2	Agenda Digitale (O.T.2)
		3.1	Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)
		4	Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)
		10	Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)

O.T. 1 Ricerca, sviluppo e innovazione	Programmi di intervento	Innovazione e ICT
		Realizzazione del progetto Smart City Padova

La Camera di commercio di Padova considera strategico per la competitività del sistema

economico migliorare le condizioni per **la ricerca, lo sviluppo e il trasferimento tecnologico**, in particolare allo scopo di incrementare l'investimento pubblico nell'innovazione di processo e di prodotto da parte delle imprese.

L'Ente ha quindi avviato nel 2014 un **progetto pluriennale** sul tema, il cui obiettivo è creare una rete di supporto, coinvolgendo le Associazioni imprenditoriali e gli Enti di ricerca attivi sul territorio, per sensibilizzare e supportare le MPMI (micro, piccole e medie imprese) padovane ad avviare processi di innovazione sia tecnologica (prodotto/processo) che strategica.

La rete dovrà essere capace di capitalizzare esperienze e rapportarsi direttamente alle imprese, dando loro nuove opportunità e nuovi stimoli ad avviare processi di innovazione.

Nel corso del 2015, il progetto è entrato nella sua fase di sviluppo, con la costituzione tramite bando della **Rete dei Facilitatori di primo livello**. Ne sono state inoltre mappate le competenze presenti nella rete e condivise; il Comitato Tecnico ha lavorato alla definizione di dettaglio delle linee di azione, individuando un progetto strategico che sarà sviluppato tra la fine del 2015, il 2016 ed il 2017.

Nel progetto è inoltre stata inserita un'azione strategica e parallela di mappatura scientifica e di sensibilizzazione e supporto delle imprese per la creazione di aggregazioni e reti per l'innovazione, che dovrebbe essere sviluppata in **6 filiere** che le maggiori associazioni imprenditoriali hanno indicato come strategiche:

- Medica - Dentale
- Grafica e Cartotecnica - Grafica
- Agroalimentare - Smart Agrofood
- Sistema Casa - Efficienza energetica ed energie rinnovabili
- Informatica - ICT e digitalizzazione
- Meccanica - Meccanica di precisione

Dopo l'avvio a fine 2015 della mappatura di una filiera pilota e delle attività di sensibilizzazione su tre filiere, nel 2016 invece, partirà la mappatura di ulteriori 5 filiere, nonché la sensibilizzazione nelle rimanenti 3.

In sintonia con la strategia comunitaria per le Smart Cities, la Camera propone attività di riqualificazione dell'area della zona Fiera/Istituti Universitari e della Zona industriale di Padova (ZIP) in sinergia con la Consulta delle professioni della Camera, nonché - sul tema **Soft City e sugli incubatori/acceleratori** di impresa - la possibilità offerta dalle nuove tecnologie di rivedere in radice i tradizionali modelli di lavoro nell'ambito del sistema delle imprese locali, valorizzando buone pratiche di innovazione sociale.

A naturale completamento delle progettualità descritte, rivestirà un ruolo centrale il **Parco Scientifico e Tecnologico Galileo**, grazie al nuovo Piano Industriale che prevede un incremento considerevole dei servizi rivolti agli stakeholders, in stretto contatto con il mondo universitario.

Nell'ambito quindi di tale obiettivo tematico, si misureranno nell'arco triennale di riferimento il grado di coinvolgimento delle imprese del territorio nel progetto per l'innovazione, l'entità delle filiere per le quali sono state avviate le azioni di mappatura e sensibilizzazione e il grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati dal programma

di azione comunitario e sinergie con gli Enti territoriali a livello locale.

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
1.a	N° di imprese coinvolte nel progetto camerale per l'innovazione	Grado di coinvolgimento delle imprese del territorio nel progetto per l'innovazione	>=300	>=500	>=600	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
1.b	N° di filiere coinvolte nel progetto camerale per l'innovazione	Misurazione delle filiere per le quali sono state avviate le azioni di mappatura e sensibilizzazione	3	6	6	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
1.c	Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dell'innovazione e del trasferimento tecnologico alle imprese	Grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati dal programma di azione comunitario e sinergie con gli Enti territoriali a livello locale	1	1	2	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff

-O-O-O-

O.T. 2 Agenda digitale	Programmi di intervento	Nuove tecnologie per colmare il digital divide, Cloud Computing, E-Commerce e B2B
		E-Government e progressiva telematizzazione dei servizi per semplificazione amministrativa (SUAP)
		Dematerializzazione dei flussi e delle procedure

La programmazione camerale sul tema dell'Agenda digitale si focalizza - grazie a progetti finanziati con risorse esterne, comunitarie, nazionali e regionali nell'ambito della programmazione 2014-2020 - su azioni di supporto alla digitalizzazione delle PMI, sullo sviluppo del tema degli Open Data e sullo sviluppo di piattaforme aziendali sul "Cloud", anche tramite sperimentazione di **piattaforme open source**.

Nel corso del 2016 si organizzeranno in particolare attività informative e formative sull'utilizzo dei nuovi device e piattaforme nell'ambito del mondo agricolo che presenta alcuni elementi di maggiore difficoltà rispetto agli altri (ad esempio sull'uso dello smartphone per scopi aziendali, tenuto conto della necessità di mobilità tipica della piccola e micro impresa e sull'utilizzo della piattaforma della Borsa Merci Telematica (BMTI) per le contrattazioni sui mercati internazionali di prodotti agroalimentari). Verrà anche incentivato l'utilizzo delle **scritture e libri sociali e contabili esclusivamente in formato elettronico** (art. 2215 bis c.c.).

Proseguirà anche nel 2016 l'azione **"Eccellenze in digitale"**, realizzata nell'ambito dell'accordo **Google-Unioncamere** e cofinanziato dal Fondo Perequativo, per favorire

l'alfabetizzazione delle PMI del territorio e la digitalizzazione delle eccellenze produttive padovane (progetto "DIGITA.RE VENETO").

In tema di **Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP)** la Camera di Padova si propone di valorizzare le sinergie con le Amministrazioni comunali contribuendo all'aumento del numero di SUAP che utilizzano la piattaforma camerale al fine di garantire una omogeneizzazione dei procedimenti almeno a livello regionale. E' anche necessario continuare l'azione volta all'utilizzo dell'applicativo dei pagamenti on-line e in questa direzione si sviluppa la **formazione continua** sia per gli operatori che per i professionisti e le imprese utilizzatrici.

La creazione di tavoli di confronto tra operatori a livello provinciale servirà per diffondere sul territorio le impostazioni del tavolo tecnico regionale, le best practices nella gestione del SUAP e procedure connesse: in particolare verrà creato un **tavolo di coordinamento tra gli enti pubblici competenti nella fase di autorizzazione alle attività di impresa** (Comuni, AUSL, Vigili del fuoco, ecc.);

In tale ambito si inserisce anche la completa gestione tramite il portale SUAP delle **pratiche SCIA** (Segnalazione Certificata Inizio Attività) per la cui verifica la Camera di Commercio è direttamente competente (impiantisti, autoriparatori, commercio all'ingrosso, pulizie e facchinaggio). L'utilizzo del canale SUAP per la gestione di queste pratiche consente alle imprese interessate, come previsto dalla normativa, di colloquiare con un unico interlocutore tramite una procedura interamente digitalizzata.

In ambito di diffusione della PEC **posta elettronica certificata** il Registro delle imprese continuerà a presidiare le segnalazioni di indirizzi di posta elettronica certificata invalidi e/o inattivi o non univoci, per cancellarli dalla banca dati e per stimolare le imprese a mantenere attivo il proprio indirizzo PEC. Nel corso del 2016 si intende rafforzare l'attività di presidio introducendo una modalità di **controllo** che preveda (come da indicazioni del Ministero per lo Sviluppo Economico) una periodicità bimestrale, in modo da offrire maggiori garanzie di monitoraggio costante sulla validità delle PEC pubblicizzate nel registro.

Dopo l'avvio a fine 2015 del **nuovo portale web** dell'Ente all'indirizzo www.pd.camcom.it, realizzato con l'utilizzo di una piattaforma open source (www.plone.org), nel corso del 2016 ne verrà monitorata l'efficacia informativa e comunicativa dell'approccio "user oriented". Si procederà con la verifica del gradimento da parte dell'utenza del nuovo layout e del livello di usabilità del portale per apportare eventuali correttivi.

Su questo nuovo portale si prevede l'ampliamento del nuovo sistema web based basato su informatori, automatico ed integrato nel nuovo sito web camerale, realizzato nel 2015, ad altre rilevazioni, in modo da completare **l'automazione della rilevazione dei prezzi**, offrendo un migliore e più veloce servizio alle imprese con supporto tramite iniziative di informazione e formazione.

La Camera di commercio di Padova - da sempre sostenitrice della cooperazione e dell'utilizzo di **strumenti open-source** - proseguirà nel 2016 la sperimentazione, **del sistema operativo open-source Linux** in sostituzione degli attuali sistemi operativi e applicativi proprietari, al fine di promuovere anche all'esterno - tramite la collaborazione e le

modalità cloud computing - la diffusione presso il tessuto imprenditoriale ed economico delle applicazioni open source. Uno specifico presidio in tal senso dovrà essere garantito anche nell'ambito delle attività di carattere gestionale delle società partecipate che si occupano di ICT.

Relativamente all'obiettivo tematico "Agenda digitale", si misureranno quindi in corso d'anno il grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati in "Agenda Digitale", il coinvolgimento nel progetto SUAP di Comuni ed Unioni di comuni ritenuti strategici e il grado di allineamento delle imprese individuali alla normativa vigente (Legge 17 dicembre 2012, n. 221) in materia iscrizione al Registro Imprese della propria casella PEC.

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
2.a	Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dell'assistenza alle imprese per i temi dell'Agenda Digitale	Grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati in "Agenda Digitale"	>= 2	>= 3	>=3	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
2.b	N. convenzioni per adesione alla piattaforma SUAP camerale con il Comune di Padova	Coinvolgimento nel progetto SUAP di Comuni ed Unioni di comuni ritenuti strategici	1	-	-	Area Registro delle Imprese e Semplificazione
2.c	Percentuale PEC dichiarate dalle imprese individuali superiore rispetto alla percentuale media nazionale delle imprese individuali	Grado di allineamento delle imprese individuali alla normativa vigente (Legge 17 dicembre 2012, n. 221) in materia iscrizione al Registro Imprese della propria casella PEC	20%	20%	25%	Area Registro delle Imprese e Semplificazione

-O-O-O-

O.T. 3.1 Competitività delle imprese e del territorio	Programmi di intervento	DMO, valorizzazione del turismo del territorio e delle tipicità ed eccellenze Padovane
		Promozione dell'immagine di Padova nel mondo
		Nascita e crescita dell'impresa padovana
		Favorire l'incontro tra domanda ed offerta per l'inserimento o reinserimento lavorativo (alta professionalità, categorie deboli, donne e giovani)
		Favorire l'accesso al Credito

L'attività del **consorzio DMO** (Destination Management Organization) è considerata strategica dalla Camera di Padova nell'ottica della promozione del territorio padovano come destinazione ideale per il turismo congressuale, di convegni, come hanno dimostrato le azioni promozionali svolte nel 2015, anche con la regia di Padova Promex, che hanno prodotto un obiettivo aumento della visibilità delle attrattive del territorio padovano sulla stampa nazionale ed internazionale.

In particolare nel 2016, Padova Promex dovrà intensificare le attività di incoming sulla falsariga del modello sperimentato nell'anno 2015 per la progettualità EXPO al fine di coniugare il sistema imprenditoriale locale con le dinamiche di relazione con gli operatori esteri avvalorate dagli elementi peculiari del sistema turistico locale e i prodotti dell'agroalimentare di qualità che caratterizzano il territorio.

L'azione di valorizzazione operata in campo turistico, dovrà necessariamente allargarsi anche alla **valorizzazione delle eccellenze** imprenditoriali produttive, scientifiche, artistiche e culturali del territorio in modo da rafforzare ulteriormente la centralità del sistema Padova in ambito nazionale ed internazionale.

La competitività delle imprese viene raggiunta, in prima istanza, attraverso il sostegno informativo e formativo fornito alle **start-up**. La Camera di Commercio intende consolidare tale azione strategica innanzitutto tramite l'avvio di **nuove iniziative formative** (laboratori di business model canvas, seminari di tipo verticale rivolti ad aspiranti imprenditori di specifici settori, ecc.). Proseguirà poi nel miglioramento della competitività delle imprese locali fornendo ad esse gli strumenti per l'analisi competitiva (confronto con i propri competitor) e il benchmarking tra la propria azienda ed il settore economico di appartenenza. Tale azione si espletterà sia nell'invio massivo tramite PEC di un documento che **confronterà gli indici di bilancio della singola azienda con il proprio settore di mercato** in Italia sia con la messa a disposizione delle singole imprese di servizi personalizzati di elaborazione di elenchi di imprese (ad es. concorrenti o possibili clienti) che riportino i principali indicatori di bilancio. Tali servizi verranno affiancati da azioni di sensibilizzazione e formazione su tali temi.

Riconoscendo il ruolo prioritario della formazione e dell'informazione per la possibilità di innovazione del tessuto imprenditoriale, la Camera attiverà specifiche **iniziative formative rivolte alle imprese** progettate sulla base dei bisogni segnalati dalle stesse (attraverso i questionari di customer erogati dalla Camera, le segnalazioni dei comitati per l'imprenditoria femminile e giovanile, le dirette segnalazioni degli imprenditori che partecipano agli eventi camerali). Inoltre, nell'ambito delle iniziative per la **valorizzazione dell'informazione economica** che è un nuovo elemento di rilievo nell'ambito della riforma si prevede di realizzare **pubblicazioni periodiche sull'economia provinciale** (documenti mensili da postare sui social media a scadenza fissa, sia sintetici sia estesi, in parte **anche in lingua inglese**) e renderle disponibili via web (sul sito della Camera e sul portale Starnet di Unioncamere), finalizzandole:

- alla facilitazione degli investimenti in provincia di Padova da parte di imprenditori esterni e quindi al marketing territoriale (in collaborazione con Padova Promex)
- al supporto per al marketing e all'analisi competitiva delle imprese locali sia con

informazioni macroeconomiche che con elenchi di imprese (possibili clienti o partner) e con analisi puntuali di gestione economico-finanziaria delle imprese

- alla predisposizione di materiali utili ed incisivi per i decision maker della politica locale, in modo da supportare decisioni e strategie di sviluppo, nonché per altri stakeholders che possono influenzare il futuro dello sviluppo economico della provincia di Padova.

Anche sul tema delicato dell'occupazione, l'Ente ha progettato di presidiare il **mercato del lavoro** inteso come leva per lo sviluppo dell'impresa, consolidando l'**iniziativa cd. di borsa lavoro** finalizzata a facilitare le imprese nel reperimento delle professionalità ricercate e proseguendo la collaborazione con il mondo datoriale e con le rappresentanze sindacali.

Gli indicatori che misureranno la performance dell'Ente in tema di competitività e sviluppo delle imprese saranno, sul piano strategico, il livello di sopravvivenza delle nuove imprese dopo 3 anni dall'avvio, a seconda che abbiano o meno usufruito di incentivi camerali e il numero di iniziative per l'agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso il sistema Borsa Lavoro.

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
3.1.a	Differenza di punti percentuali tra il tasso di imprese partecipanti alle iniziative cam.li e il tasso di imprese iscritte in provincia in vita dopo 3 anni dall'avvio	Livello di sopravvivenza delle nuove imprese dopo 3 anni dall'avvio	15	15	15	Area Sviluppo e Promozione Economica
3.1.b	n° iniziative per la realizzazione del sistema di "Borsa Lavoro" per l'agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Numero iniziative per l'agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso il sistema Borsa Lavoro	2	1	1	Area Sviluppo e Promozione Economica

-0-0-0-

O.T. 4 Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile	Programmi di intervento	Favorire il passaggio della provincia padovana alla green economy
--	-------------------------	---

L'obiettivo strategico è rappresentato da interventi volti alla sostenibilità ambientale, all'**uso razionale dell'energia** con particolare riferimento ai temi dell'**efficienza energetica** (specie nel **settore dell'edilizia**) e all'informazione/formazione sui temi ambientali che coinvolga l'intera filiera delle imprese e dei professionisti, nonché la società civile.

Nel corso del 2016 la Camera di commercio prosegue in tale obiettivo, prevedendo nuovi interventi di sensibilizzazione nei confronti di imprese, professionisti e società civile nonché interventi di incentivazione all'acquisto di servizi e beni strumentali finalizzati

all'efficientamento energetico delle imprese.

La Camera valuterà la possibilità di presentare progettualità per supportare, con risorse esterne, comunitari, nazionali o regionali, azioni a favore dell'**efficienza energetica nelle imprese o per l'incentivazioni di fonti energetiche rinnovabili**, come pure per l'introduzione e sperimentazione a Padova di modelli di crescita e di business in linea con gli obiettivi comunitari di crescita sostenibile.

Un ulteriore focus viene altresì dedicato alle tematiche dell'interscambio ferro-gomma a sostegno dello sviluppo dell'**Interporto di Padova**, che può rafforzare (anche a seguito dell'intervento per la realizzazione delle Gru a portale proposto dalla Camera nel corso del 2015 come da [deliberazione del Consiglio n. 6 del 7 maggio 2015](#)) il proprio ruolo di hub interportuale a supporto dei porti di Venezia e Chioggia **particolarmente focalizzato sul trasporto via ferro**, sistema da valorizzare come emerge nell'ambito delle linee di intervento comunitarie di cui l'Interporto di Padova è risultato assegnatario per lo sviluppo del progetto sopra citato.

L'obiettivo strategico verrà quindi monitorato attraverso la verifica della realizzazione di progetti comunitari sul tema della green economy e sul grado di copertura del progetto di investimento sulle gru elettriche dell'Interporto di Padova.

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
4.a	Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dello sviluppo sostenibile con particolare riferimento ad economia verde, energie rinnovabili, mobilità sostenibile e smart cities	Grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati dal programma di azione comunitario e sinergie con gli Enti territoriali a livello locale	>= 1	>= 1	>=3	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
4.b	% copertura del progetto di investimento di gru elettriche su rotaia della Soc. Interporto di Padova S.p.a.da parte della Camera di Padova	Grado di copertura da parte della Camera di Padova del progetto di investimento di gru elettriche su rotaia della Soc. Interporto di Padova S.p.a.	>20%	-	-	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff Area Contabile e finanziaria

-0-0-0-

O.T. 10 Istruzione e apprendimento permanente	Programmi di intervento	Qualificazione giovanile, professionale ed imprenditoriale ed orientamento al lavoro
---	-------------------------	--

La formazione e lo sviluppo delle risorse umane costituisce da sempre una linea prioritaria d'azione del sistema camerale, in conformità al compito assegnato alle Camere di Commercio di "cooperare con le istituzioni scolastiche e universitarie in materia di

alternanza scuola-lavoro e per l'**orientamento al lavoro e alle professioni**" e in modo particolare a fronte del ruolo primario assegnato in materia di alternanza scuola lavoro dalla recente riforma di cui alla [Legge 107/2015](#), di cui si è parlato nel paragrafo dedicato alle novità di carattere normativo.

Si proseguirà quindi nelle azioni finalizzate a connettere tra loro istruzione, formazione ed esigenze professionali e formative delle imprese, mettere a valore il capitale umano e facilitare il passaggio dei giovani dalla formazione al lavoro.

In tale ottica sarà promosso:

- un bando di **incentivi rivolto alle scuole** per promuovere azioni di alternanza quali job day e stage all'estero;
- si proseguirà nell'**attività formativa sull'autoimprenditorialità e sull'analisi di business idea**;
- l'attiva collaborazione fornita dall'ente camerale al **Tavolo tecnico territoriale per l'orientamento**, la prevenzione della dispersione e la promozione del successo formativo, promosso dall'**Università di Padova** e che vede la partecipazione delle rappresentanze di tutte le strutture pubbliche e associative della provincia coinvolte in tali temi.

Il kpi/indicatore strategico utilizzato per misurare la performance dell'Ente in questo ambito sarà il livello di gradimento dei partecipanti ai corsi di formazione attraverso somministrazione di apposito questionario.

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
10.a	Livello di gradimento dei corsi di formazione organizzati dall'Ente (misurato su una scala da 0 a 6)	Misurazione del livello di gradimento dei partecipanti ai corsi attraverso somministrazione di questionario	4,50	5	5,5	Area Sviluppo e Promozione Economica

-O-O-O-

prospettiva	missione	016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo
	programma	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy
Imprese Territorio Consumatori	o. strategico	3.2	Competitività internazionale (O.T.3)

O.T. 3.2 Competitività internazionale	Programmi di intervento	Assistenza specialistica e sostegno alle imprese nei percorsi di internazionalizzazione
		Filiera, Modelli Aggregativi e sostegno alla Competitività internazionale dell'impresa padovana

Le iniziative previste all'interno di questa linea programmatica sono affidate all'Azienda Speciale **Padova Promex** che svolge un ruolo di coordinamento e di regia a livello provinciale in tema di internazionalizzazione.

Le azioni dell'Azienda Speciale saranno strutturate in funzione delle diverse tipologie aziendali presenti nel territorio. La prima è rappresentata dalle imprese di **piccole dimensioni con scarsa o limitata conoscenza dei mercati esteri** per la quale Padova Promex formulerà un **pacchetto integrato di servizi** finalizzati a facilitare il raggiungimento delle diverse tappe del processo di internazionalizzazione aziendale.

La seconda tipologia è costituita dalle **imprese più strutturate** e già inserite nel contesto internazionale per le quali l'Azienda Speciale formulerà un supporto specialistico per sviluppare e consolidare le posizioni estere acquisite.

L'insieme dei due percorsi configurerà un vero e proprio **centro di servizi** per la competitività, ovvero, **servizi sempre più specializzati per il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese padovane.**

Tenendo conto dei suddetti target, Padova Promex continuerà lo sviluppo di un piano di azioni promozionali di accompagnamento all'estero delle imprese, intensificando le iniziative congiunte con l'Agenzia ICE e/o le Camere di Commercio Italiane all'estero e favorendo la creazione di nuove sinergie con le CCIAA/Aziende Speciali venete e nazionali per la creazione di **servizi di assistenza specialistica ad elevato valore aggiunto** che offrano alle aziende strumenti idonei all'acquisizione di nuove posizioni nei mercati internazionali.

Per offrire servizi sempre più qualificati alle imprese, Padova Promex perseguirà una **politica di potenziamento degli interventi in collaborazione con gli enti e le istituzioni nazionali preposti al presidio dei mercati esteri**, in modo particolare con ICE-Agenzia. Questa collaborazione consentirà la condivisione di personale dotato di un livello di professionalità adeguato ad individuare possibili partner esteri interessati a stabilire forme di collaborazione con le aziende padovane, valutando le aree geografiche che offrono positivi indicatori di crescita e quindi anche maggiori opportunità per i settori caratterizzanti l'economia padovana e le opportunità derivanti dagli accordi di libero scambio in fase di negoziazione, nonché della possibile apertura dei Paesi attualmente sottoposti a procedure di embargo.

Particolare attenzione sarà dedicata ai **processi di incoming** anche per valorizzare le sinergie con il settore del turismo e delle filiere dell'agroalimentare e dei prodotti tipici di qualità.

Anche la Camera interverrà su tale tema attraverso:

- l'adozione di uno specifico **bando di contributi alle imprese** per sostenere la loro partecipazione ad iniziative realizzate o a regia di Padova Promex (partecipazione fiere, predisposizione materiale promozionale, ecc.);
- l'organizzazione del **corso gratuito di formazione per export manager** (a partire dal 2015 progettato in collaborazione con Padova Promex) che ha il duplice scopo di formare specifiche professionalità che le imprese del territorio hanno difficoltà a reperire e nello stesso tempo consente a venti giovani disoccupati di acquisire competenze da spendere nel mercato del lavoro;
- le azioni previste nel progetto innovazione e nelle progettualità finanziate con risorse

comunitarie per favorire la partecipazione delle imprese a reti transnazionali finalizzate a migliorare l'innovazione e la competitività delle imprese.

Questa intensa progettualità sarà monitorata in corso d'anno misurando il grado di copertura dei costi dell'Azienda speciale attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale, l'incremento delle iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione, il grado di coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione e il coinvolgimento di altre Camere e Aziende speciali in un progetto unitario in materia di internazionalizzazione

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
3.2.a	Percentuale di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	Grado di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	35%	45%	45%	Azienda Speciale Promex
3.2.b	N° iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione nell'anno x / anno x-1	Incremento delle iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione	>1,2	>1,2	>1,2	Azienda Speciale Promex
3.2.c	Percentuale di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (missioni all'estero, formazione, iniziative incoming) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti	Grado di coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione	25%	30%	35%	Azienda Speciale Promex - Area Sviluppo e Promozione Economica
3.2.d	N. azioni per la realizzazione di un progetto unitario e per la definizione di un modello giuridico ed organizzativo sostenibile sull'internazionalizzazione, con il coinvolgimento di altre Aziende Speciali e Camere di Commercio	Coinvolgimento di altre Camere e Aziende speciali in un progetto unitario in materia di internazionalizzazione	3	3	3	Azienda Speciale Promex

-O-O-O-

prospettiva	missione programma	012 004	Regolazione dei mercati Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori
Imprese Territorio Consumatori	o. strategico	12	Tutela del consumatore e della concorrenza

O.T. 12 Tutela del	Programmi	Azioni sinergiche per la regolarità del mercato, la tutela del
---------------------------	------------------	--

consumatore e della concorrenza	di intervento	consumatore e del Made in Italy
		Diffusione della cultura della giustizia alternativa

Sul versante delle azioni dirette al rafforzamento della **vigilanza del mercato** la Camera ha sottoscritto la Convenzione per l'attuazione del protocollo di intesa tra l'Unioncamere e il Ministero dello Sviluppo Economico per la realizzazione di **iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela del consumatore** per le annualità 2015/2016 impegnandosi a realizzare le attività di vigilanza della sicurezza dei prodotti relativamente a:

- dispositivi di protezione individuale di I categoria
- giocattoli
- prodotti elettrici (bassa tensione e compatibilità elettromagnetica)
- prodotti generici (aspetti relativi al Codice del Consumo).

Saranno altresì posti in essere i controlli sul territorio regionale di occhiali da sole, caschi da moto e giocattoli. La gestione coordinata del progetto a livello regionale prevede altresì l'utilizzo di uno **spettrometro a raggi X** (attualmente testato dalla Camera di Commercio di Venezia per conto della Regione Veneto) che consentirà una più rapida e certa individuazione dei prodotti potenzialmente pericolosi per la salute dei consumatori.

In relazione alla **metrologia legale** si effettueranno:

- attività di sorveglianza circa la corretta applicazione del regolamento camerale relativamente ai laboratori autorizzati alla verifica periodica degli strumenti di misura (bilance e distributori di carburante)
- attività di sorveglianza circa la corretta applicazione dei regolamenti Unioncamere relativamente ai laboratori autorizzati alla verifica periodica degli strumenti previsti dalla Direttiva MID - *Measuring Instruments Directive* - (strumenti per pesare automatici, convertitori gas, misure materializzate)

E' inoltre opportuno continuare a sostenere **l'attività formativa rivolta ai manutentori** nell'ambito della collaborazione avviata con il Comune e la Provincia di Padova per uniformare e migliorare la qualità dell'intervento di manutenzione sugli impianti termici nel territorio.

Nel 2016 si darà concreta attuazione all'attività di **revisione degli usi** per la quale nel 2015 sono state avviate le fasi preliminari per la costituzione della Commissione Provinciale .

Sul versante della **giustizia alternativa**, la Camera ha previsto (nell'ambito del progetto MEDIA.RE.VENETO con Unioncamere del Veneto) attività di **promozione della mediazione** verso le imprese e i professionisti, formazione per il personale e/o i mediatori, nonché l'attivazione di collaborazioni con Ordini, Associazioni o Tribunali.

A seguito della **revisione del regolamento di arbitrato**, verranno introdotte ed applicate nuove regole di gestione delle procedure, che si sono rese necessarie a seguito

dell'esperienza maturata concretamente negli anni, delle innovazioni tecnologiche nelle comunicazioni che devono essere puntualmente recepite e della necessità di aggiornare il tariffario del servizio.

Le modifiche consentiranno un migliore e più efficace accesso allo strumento di risoluzione delle controversie da parte dell'utenza imprenditoriale e dei legali.

Nell'ottica della tutela del mercato e del consumatore si inserisce altresì l'attività di **verifica dinamica** dei requisiti dei soggetti che svolgono l'attività di **agenti d'affari in mediazione**. In particolare assume importanza, oltre al vaglio della permanenza dei requisiti morali, la sussistenza della polizza assicurativa predisposta ad idonea garanzia del cliente.

In tema di **sovraindebitamento**, sono previste azioni relativamente **alla costituzione dell'organismo di composizione delle crisi** previsto dalla [legge n. 3/2012](#) e dai decreti ministeriali pubblicati nel corso del 2015.

Si tratta di un'attività a vantaggio delle piccole imprese e dei consumatori, soggetti non fallibili ma che possono incorrere in situazioni di squilibrio finanziario tale da necessitare di un "piano di ristrutturazione" dei debiti.

Si ipotizza di svolgere molteplici azioni, dalle attività propedeutiche alla costituzione dell'organismo, alla definizione di un regolamento adeguato e completo di tariffario e modulistica seguendo le linee in fase di predisposizione da Unioncamere italiana, alla scelta delle modalità di selezione dei professionisti a cui verranno affidate le pratiche - i "gestori della crisi", fino all'avvio della gestione delle pratiche di composizione vera e propria.

Sul versante della Regolazione del mercato, le misure monitorate saranno pertanto i progetti attivati per la promozione della legalità e la correttezza del mercato e l'efficienza nella gestione delle pratiche relative alle richieste di conciliazione.

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
12.a	N° progetti attuati a favore della regolarità del mercato e la tutela del consumatore	Promozione della sensibilizzazione alle imprese del tessuto economico per la promozione della legalità e della correttezza del mercato	6	6	6	Area Regolazione del Mercato e Trasparenza
12.b	N° giorni intercorrenti tra il deposito di una domanda di conciliazione e la data fissata per il primo incontro (tempo medio)	Efficienza nella gestione delle pratiche relative alle richieste di conciliazione	62	60	55	Area Regolazione del Mercato e Trasparenza

-O-O-O-

prospettiva	missione programmi	032 002	Servizi Istituzionali e generali della PA Indirizzo politico
--------------------	---------------------------	------------	---

		003	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza
Processi interni	o. strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)
Innovazione e crescita	missione programma	032 003	Servizi Istituzionali e generali della PA Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza
	o. strategico	11.2	Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)
Economico finanziaria	missione programma	032 003	Servizi Istituzionali e generali della PA Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza
	o. strategico	11.3	Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)

O.T. 11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente	Programmi di intervento	Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti
		Gestione strategica delle partecipazioni
		Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione
		Razionalizzazione del Patrimonio Informativo e delle banche dati
		Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi

Per la realizzazione dell'obiettivo strategico di una pubblica amministrazione efficiente e trasparente, la Camera si orienta verso il **consolidamento dei processi di digitalizzazione** già avviati e delle tecnologie dell'ICT già ampiamente utilizzate per la gestione dei flussi di comunicazione interni/esterni (firma digitale, PEC, piattaforme web, strumenti di collaboration) valorizzando al massimo quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale ([D.lgs. n. 82/2006](#)).

Nell'ambito della gestione documentale prosegue e si completa il progetto di **dematerializzazione degli atti dell'Ente**, perfezionata nel 2015 con l'adozione del nuovo gestore documentale **Gedoc**, fornito da Infocamere. Verrà inoltre valutata anche l'usabilità di nuove piattaforme di gestione documentale anche su cloud per una più efficiente gestione dei flussi documentali, secondo quanto previsto dalle Regole tecniche sul protocollo informatico e sulla conservazione emanate con DPCM 3 dicembre 2014 e pubblicate in GU il 12 marzo 2014.

In tale contesto, al fine di realizzare una sempre **più efficiente gestione delle deliberazioni e delle determinazioni camerali** nel nuovo gestore documentale, si procederà alla fascicolazione di tutti i provvedimenti adottati a seguito della dematerializzazione degli atti a

partire da settembre 2013 ed alla creazione di fascicoli contenenti tutte le procedure seguite per la costituzione e nomina degli organi in carica.

In seguito all'attività di dismissione delle società partecipate effettuata nel 2015, anche per il 2016 si prevede la **necessità di seguire l'attività liquidatoria delle quote delle Società dismesse**.

Oltre alla periodica valutazione circa la strategicità delle partecipazioni in essere, nel corso del 2016 si consolideranno le attività di monitoraggio e controllo specifiche sull'implementazione dei piani industriali soprattutto per quelle società in cui la Camera di Commercio ha espresso dei rappresentanti negli organi di governo/controllo.

Particolare attenzione sarà dedicata nel corso del 2016 alla dismissione delle partecipazioni in Tecno Holding e in A4 Holding oltre a quella relativa a Serenissima già avviata sul piano operativo nel 2015.

In tema di costi standard e di confronto di performance fra le Camere, l'Ente collaborerà attivamente anche nel 2016 con Unioncamere al **Progetto per la misurazione dei processi camerali e per il benchmarking tra Camere di commercio** per consentire l'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati, attraverso il progressivo miglioramento degli standard economici. La collaborazione con Unioncamere sarà fornita, attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro e attraverso la proposta di modalità interpretative e criteri metodologici che consentano una rilevazione omogenea ed attendibile da parte di tutto il sistema camerale, anche nel progetto **"Integra" (Sistema integrato per la misurazione dei costi, il benchmarking e la performance delle Camere di commercio)**, per la definizione di format condivisi con il sistema camerale relativi a tutti i documenti di programmazione (RPP, Bilancio preventivo, Piano della performance).

Anche a seguito dei risultati e delle valutazioni emerse nel corso del progetto sopra descritto, è nata l'esigenza di impostare un sistema di contabilità analitica sempre più dettagliata, quale strumento interno di supporto decisionale. L'esito è il passaggio da una contabilità per centri di costo ad una **contabilità per centri di costo e per processi**, con particolare attenzione alle principali voci di spesa (interventi economici e spese di automazione) e con l'intento di espandere l'analisi anche ad altre voci degli oneri di funzionamento.

In tema di attività a favore dell'**anticorruzione**, si prevede, fra le iniziative da realizzare da parte della task force anticorruzione costituita nel corso del 2014, l'approfondimento di criticità emerse con le verifiche e i controlli incrociati effettuati nel corso del 2015 e l'affiancamento agli uffici nella predisposizione di **disciplinari di controllo interno** per la verifica della congruità dei controlli previsti con quanto prescritto dalla normativa anticorruzione.

Si prevede inoltre di rivalutare ulteriori soluzioni - oltre a quelle già percorse nel 2015 - per evitare l'utilizzo del contante nelle operazioni di sportello; in particolare si attuerà il progetto di utilizzo del riscuotitore da parte degli utenti per pagamento in contanti per ottimizzare gestione del contante.

Sul versante della promozione della **trasparenza e della legalità nell'economia** la Camera (progetto "C.le.Ve.r - Le CCIAA per la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia del Veneto e per il contrasto alla concorrenza sleale a livello regionale" di Unioncamere) prevede attività dirette alla elaborazione e consolidamento di percorsi (progettuali, di servizio, logiche di approccio, strumenti metodologici) che portino a concretizzare la previsione normativa (art. 2, co.7 della legge 580) che riconosce alle Camere di Commercio la facoltà di costituirsi parte civile nei giudizi relativi ai delitti contro l'economia pubblica, l'industria e il commercio nonché la promozione dell'azione per la repressione delle condotte di concorrenza sleale in funzione di tutela dell'interesse generale delle imprese e della leale e corretta competizione tra gli imprenditori.

In materia di sicurezza/anticriminalità si ritiene necessario continuare a sostenere la spesa degli **accessi forniti alla Direzione Investigativa Antimafia** di cui ad un protocollo d'intesa approvato dalla Giunta.

Nel 2016 verrà potenziato lo **Sportello Antiburocrazia**, con la funzione di fornire orientamento e informazioni alle imprese in difficoltà con gli adempimenti burocratici relativi ad ambiti legati a procedure collegate a procedimenti con la Camera di commercio, come l'avvio e la gestione d'impresa, la digitalizzazione, la fatturazione elettronica.

Al riguardo si segnala che lo sportello di informazione sulla **fatturazione elettronica** è stato avviato come servizio sperimentale "antiburocrazia" di supporto per le Pmi a partire dal mese di marzo 2015, in ragione della persistente richiesta di informazioni e di assistenza nella compilazione da parte delle piccole imprese della provincia. Questo servizio continuerà anche nel 2016, anche in relazione alla nota di Unioncamere di settembre (Prot. 0026555/E del 11/09/2015) che fa riferimento all'estensione della procedura ai rapporti commerciali business to business, ovvero l'introduzione della fatturazione elettronica anche tra privati.

Inoltre la Camera di Padova procederà nel 2016 con l'implementazione di un sistema **CRM (Customer relationship Management)**, strumento che dimostra e riconosce la centralità del cittadino/impresa come fattore strategico per ogni Pubblica Amministrazione. L'utilizzo del CRM consente di ottenere dati e informazioni utili a creare una visione integrata degli utenti, da utilizzare per coordinare i propri servizi su una molteplicità di canali, sia per quanto riguarda la comunicazione verso l'esterno che per quanto riguarda la ricezione delle richieste.

Attraverso il CRM la Camera si propone di aumentare l'efficienza nella risposta alle istanze presentate dagli utenti, migliorare l'efficacia della comunicazione dell'ente, erogare servizi basati sulle reali esigenze degli utenti.

Nell'ambito dell'obiettivo tematico dell'Amministrazione efficiente e trasparente, si misureranno in corso d'anno la strategicità delle partecipazioni societarie mantenute dalla Camera, il grado di solidità delle partecipazioni in essere, il livello di realizzazione delle azioni proposte nel piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza, l'attuazione della rotazione dei fornitori di beni e servizi quale strumento di prevenzione della

corruzione, il grado di compliance del Ciclo della Performance della Camera (misurato rispetto a quello ottimale previsto dalla Civit) e l'aumento dell'efficacia degli strumenti social nella comunicazione esterna dell'Ente.

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
11.1.a	N° interventi per la valutazione della strategicità delle partecipazioni societarie in essere e/o per l'analisi dello stato di salute delle stesse	Valutazione della strategicità delle partecipazioni societarie mantenute dalla Camera	2	1	1	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
11.1.b	Percentuale società partecipate in attivo di bilancio	Grado di solidità delle partecipazioni in essere	70%	70%	70%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
11.1.c	N° azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza	Livello di realizzazione delle azioni proposte nel piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza	5	5	5	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
11.1.d	Percentuale nuovi fornitori di beni e servizi selezionati tramite MEPA rispetto all'anno precedente	Attuazione della rotazione dei fornitori di beni e servizi quale strumento di prevenzione della corruzione	7%	7%	7%	Area Contabile e Finanziaria
11.1.e	Check up del Ciclo della performance anno x / Check up del Ciclo della performance anno x - 1	Grado di compliance del Ciclo della Performance della Camera (misurato rispetto a quello ottimale previsto dalla Civit)	>1	>1	>1	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
11.1.f	Percentuale di incremento del n° follower dei social camerali Facebook Twitter e Google+ anno x-1 / anno x	Aumento dell'efficacia degli strumenti social nella comunicazione esterna dell'Ente	5%	5%	5%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff

-O-O-O-

O.T. 11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione	Programmi di intervento	Benessere organizzativo e valorizzazione del capitale intangibile
---	--------------------------------	---

La [Legge 124/2015](#) di riordino del pubblico impiego ha conferito al Governo numerose deleghe tra le quali assumono particolare importanza ai fini della valorizzazione delle professionalità la rilevazione delle competenze dei lavoratori, la promozione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro nella pubbliche amministrazioni e la riforma della dirigenza.

Nel corso del 2016, anche alla luce dei criteri dettati dalla riforma, si procederà al completamento di tale analisi e revisione fondamentale per la **pianificazione di un percorso di sviluppo delle risorse umane** attraverso i meccanismi delle progressioni economiche orizzontali e per un utilizzo mirato della formazione ed arricchimento professionale del personale, oltre che per attivare efficaci procedure di ricollocazione attraverso procedure di mobilità quali alternative a procedure di reclutamento dall'esterno in un contesto di razionalizzazione dettato dalla riforma del sistema camerale.

Alla luce anche della delega per la riforma della dirigenza, si procederà, avvalendosi del supporto metodologico dell'Organismo Indipendente di Valutazione, alla **valutazione e ponderazione delle posizioni dirigenziali** in applicazione della metodologia permanente di valutazione del personale adottata con determinazione del Segretario Generale n. 42 del 30 maggio 2013 tenendo conto della complessità delle diverse competenze ivi contenute nonché delle risorse affidate e delle risorse attribuite.

In tale contesto si potrà anche **sperimentare, per il personale dirigente**, avvalendosi del supporto metodologico dell'OIV, un processo che preveda che **la valutazione per una determinata percentuale del risultato sia effettuata da parte degli stakeholders camerati**, anche utilizzando le indagini di customer satisfaction, ed, eventualmente, da parte dei collaboratori interni.

Nel corso del 2016 sarà resa operativa la **modifica degli incarichi dirigenziali** anche ai fini delle linee di attività previste dal Piano anticorruzione.

Si procederà, altresì, ad una specifica **formazione** volta a garantire la sicurezza sul lavoro, anche in ottica di genere, ed in relazione allo **stress lavoro-correlato**: a tale proposito nel corso del 2015 si è costituito un Tavolo tecnico sulla Prevenzione dello Stress lavoro-correlato che coordinerà gli interventi e le azioni per la riduzione e la prevenzione di tale fenomeno, anche avvalendosi di figure professionalmente esperte.

Lo **psicologo del lavoro**, selezionato nel 2015, nel corso del 2016 potrà formulare proposte che possano migliorare l'organizzazione del lavoro consentendo una percezione di maggior benessere e riduzione del rischio di stress lavoro-correlato, mantenendo comunque standard produttivi in linea con le esigenze di un'amministrazione efficace ed efficiente.

Nel corso del 2015 è stato avviato un progetto di formazione e assistenza tecnica (learning by doing) finalizzata a supportare la Camera di Commercio nell'applicazione ai processi aziendali della strategia operativa "**Lean management - Organizzazione snella**" e nella definizione di efficaci metodologie al fine di garantire uniformità e qualità nelle prassi lavorative.

La metodologia del Lean management sarà applicata a 4 processi con specifica individuazione delle necessità di snellimento organizzativo (Fornitura beni e servizi, Liquidazione, ordinazione e pagamento della spesa, Iscrizione/modifica/cancellazione al RI / REA / Albo imprese Artigiane, Acquisizione e gestione risorse umane). La società incaricata, opportunamente supportata da personale camerale, dovrà affiancare il personale interessato nella fase riorganizzativa del flusso delle attività, monitoraggio e controllo delle nuove prassi operative, anche con eventuale assistenza dal punto di vista procedurale e giuridico. Al termine del progetto si prevede la presentazione alla dirigenza dei risultati e del report di

miglioramento a distanza di almeno 6 mesi dalla conclusione del processo e la mappatura e redazione scritta del flusso delle attività riorganizzate sulla base dei criteri definiti dalle norme Iso 9001.

Tale progetto è adottato nell'ottica dell'implementazione ed integrazione nel sistema di gestione della performance di sistemi di reingegnerizzazione dei processi e di riduzione degli sprechi con l'intero coinvolgimento della struttura camerale.

In parallelo procede l'attività di **codifica delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente, che** verrà implementata nel corso del 2016 con la predisposizione delle procedure operative ancora non presenti e con il raggiungimento di un migliore livello di dettaglio in quelle già descritte nel corso dell'anno, grazie alle competenze acquisite a seguito dell'affiancamento nella realizzazione del progetto Lean management.

La **formalizzazione delle procedure permette una migliore efficienza** della struttura perchè favorisce un più snello trasferimento di competenze soprattutto in occasione dei trasferimenti del personale fra uffici e una migliore trasparenza dell'operato dell'Ente nei confronti degli stakeholders.

L'Ente valuterà nel cruscotto strategico degli obiettivi il livello di miglioramento del benessere sul lavoro, definito in base ai criteri dello strumento MiglioraPA fornito da ANAC e l'apprendimento delle attività svolte da personale di uffici a cui è stata attribuita una nuova funzione e acquisizione di nuove competenze da parte del personale destinato a rafforzare altri uffici anche in via temporanea.

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
11.2.a	Livello di benessere sul lavoro (anno x) / Livello di benessere sul lavoro (anno x - 1)	Livello di miglioramento del benessere sul lavoro definito in base ai criteri dello strumento MiglioraPA fornito da ANAC	> 1	> 1	> 1	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
11.2.b	N° ore di formazione dedicate alla riqualificazione del personale in vista della riforma camerale e della spinta alla dis-intermediazione nei confronti dell'utenza camerale	Apprendimento delle attività svolte da personale di uffici a cui è stata attribuita una nuova funzione e acquisizione di nuove competenze da parte del personale destinato a rafforzare altri uffici anche in via temporanea	70	80	90	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff

-O-O-O-

O.T. 11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e	Programmi di intervento	Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità
---	-------------------------	--

della capacità di
riscossione

Gestione ottimale del Patrimonio mobile ed immobile

E' attualmente in corso una procedura di **gara per l'affidamento del servizio di cassa** per il periodo 2016-2019 per tutte le Camere del Veneto ed Unioncamere Veneto, gestita dalla Camera di Padova, che potrà portare a delle condizioni economiche e contrattuali migliorative, nei limiti dei nuovi vincoli di Tesoreria unica.

L'introduzione dell'**obbligo di fatturazione elettronica** anche per i fornitori delle Camere di Commercio a decorrere dal 31 marzo 2015, dopo una prima fase di avvio e assestamento, potrà portare nel 2016 al **miglioramento dei tempi di pagamento** delle fatture per prestazioni di beni, servizi e lavori.

Inoltre, il perfezionamento della piattaforma del MEF per la certificazione dei crediti (PCC), avviata a partire da luglio 2014, grazie anche all'introduzione della fatturazione elettronica, potrà rappresentare lo strumento per una maggiore trasparenza nei confronti dei fornitori della Camera.

La riduzione del diritto annuale dal 35 % al 40% nel 2016 rende ancora più importante affinare gli strumenti utilizzati per **incrementare gli incassi del diritto annuale**. Si prevede quindi di avviare anche nel 2016 un congruo numero di procedimenti d'ufficio per la cancellazione dal registro delle imprese di posizioni di fatto inesistenti e quindi evitare da un lato di contabilizzare incassi non realistici e dall'altro mantenere una banca dati il più possibile rispondente alla realtà. E' inoltre opportuno verificare se alla luce della nuova normativa in vigore in particolare [la legge 14 gennaio 2013, n. 4](#), recante "Disposizioni in materia di professioni non organizzate" possano essere **iscritte nel registro delle imprese altre imprese individuali che esercitano un'attività economica professionale**, organizzata secondo il modello dell'imprenditore di cui all'art. 2082 c.c. Tali valutazioni si dovranno coordinare con le conseguenze, anche fiscali, dell'emersione di soggetti qualificati come "imprenditori" nel nostro tessuto economico, avviando sinergie e convenzioni con altri enti pubblici, in primis l'Agenzia delle entrate.

Nel corso del 2015, la Camera di Commercio ha predisposto e presentato a bando fino ad ora **12 progetti finanziati dai nuovi programmi comunitari**, 2 dei quali sono ancora in fase di valutazione, e 4 hanno positivamente superato il primo step di valutazione qualitativa. Negli ultimi mesi del 2015 e nel corso del 2016, continueranno ed essere emanati bandi previsti dalla programmazione europea 2014-2020 e pertanto la Camera continuerà ad orientare la propria azione per predisporre la propria candidatura al fine di ottenere finanziamenti con particolare riferimento ai temi dell'**innovazione e trasferimento tecnologico**, al sostegno alla competitività delle imprese, alla **valorizzazione del turismo e dell'attrattività del territorio**, alla creazione e allo sviluppo di nuove imprese e al riconoscimento delle specificità delle imprese femminili e giovanili.

La Camera prevede inoltre di proseguire nel corso del 2016 le procedure per la **vendita degli immobili di proprietà camerale** che non sono utilizzati per lo svolgimento di servizi al

pubblico, preferendo - al fine di contenere i costi e svolgere il proprio ruolo sul territorio in sinergia con altre pubbliche amministrazioni - l'attivazione di sportelli presso i comuni, come già sperimentato nel corso del 2015. Il tutto finalizzato ad ottimizzare gli spazi e a concentrare l'attività camerale in un'unica sede, utilizzando al massimo le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nonché dando spazio ad un maggiore utilizzo del telelavoro.

In seguito alla positiva valutazione preliminare (subordinata però a precise verifiche della situazione di indilazionabilità e indispensabilità) da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze in merito alla procedura e alla fattibilità di un'operazione di **alienazione della sede camerale di Piazza Insurrezione** e di realizzazione di un nuovo immobile (di dimensioni molto più contenute rispetto all'attuale ma caratterizzato dalle più moderne tecnologie in materia di impatto ambientale e risparmio energetico che funga anche da esempio per le imprese del territorio) in cui trasferire la sede, la Camera procederà ad effettuare, avvalendosi delle strutture consortili camerale in-house (come previsto dal c. 2 art. 57 del [DPR 254/2005](#) non essendo dotata di proprie competenze tecniche adeguate) un'**analisi di fattibilità della vendita dell'attuale sede** di Piazza Insurrezione con valutazione del valore teorico al mq, in relazione alla conformazione ed ai vincoli dell'immobile, nonché ad avviare le procedure e valutazioni per l'edificazione della nuova sede, compatibilmente con le esigenze di equilibrio economico-finanziario.

La Camera dovrà affrontare nel corso del 2016 alcuni interventi straordinari e prioritari sugli impianti meccanici ed elettrici, imprescindibili per il mantenimento dell'efficienza energetica dell'edificio nonché del rispetto della normativa di sicurezza nei luoghi di lavoro.

La performance su questo obiettivo strategico misurerà il grado di incasso del diritto annuale alla scadenza, il livello di ottimizzazione nella gestione degli immobili di proprietà camerale e l'ottimizzazione nella gestione dei costi di funzionamento (escluse imposte e versamenti allo Stato per patto di stabilità).

Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Area di competenza
11.3.a	Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	Grado di incasso del diritto annuale alla scadenza	80%	82%	84%	Area Registro delle Imprese e Semplificazione
11.3.b	N. azioni per la realizzazione del progetto di lavori dell'attuale o nuova sede camerale secondo quanto previsto nel programma valutato positivamente dal MISE	Livello di ottimizzazione nella gestione degli immobili di proprietà camerale	2	3	3	Area Contabile e Finanziaria
11.3.c	Riduzione costi funzionamento in seguito a ottimizzazioni organizzative anno x-1/ anno x (escluse le imposte e i versamenti allo Stato)	Ottimizzazione nella gestione dei costi di funzionamento (escluse imposte e versamenti allo Stato per patto di stabilità)	7%	5%	5%	Area Contabile e Finanziaria

Il cruscotto strategico

Il cruscotto strategico dell'Ente, definito in sede di programmazione 2014 - 2016 con [deliberazione del Consiglio camerale n. 20 del 9 dicembre 2013](#), viene aggiornato per il triennio 2016 - 2018. L'aggiornamento dei target triennali del cruscotto strategico ha risentito necessariamente delle considerazioni effettuate sul contesto economico e sul tessuto imprenditoriale caratterizzante l'area di influenza dell'Ente e della profonda revisione normativa che sta investendo il sistema camerale.

La necessità, evidenziata in sede di programmazione, di valutare con nuovi parametri la strategia in merito ad interventi, investimenti e costi di funzionamento, al fine di massimizzare le risorse disponibili per continuare a fornire i servizi istituzionali e per garantire quanto più possibile il sostegno all'economia provinciale attraverso gli interventi promozionali più strategici, ha determinato la decisione, in coerenza con quanto espresso nella Relazione previsionale e programmatica, di misurare la performance dell'Ente con indicatori e target nuovi o modificati, rispetto a quelli approvati per il triennio 2015 - 2017.

Il cruscotto strategico aggiornato per il triennio 2016 - 2018 è riportato nell'[allegato 1a](#) alla presente deliberazione.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale - Gli obiettivi assegnati al direttore dell'Azienda speciale Padova Promex

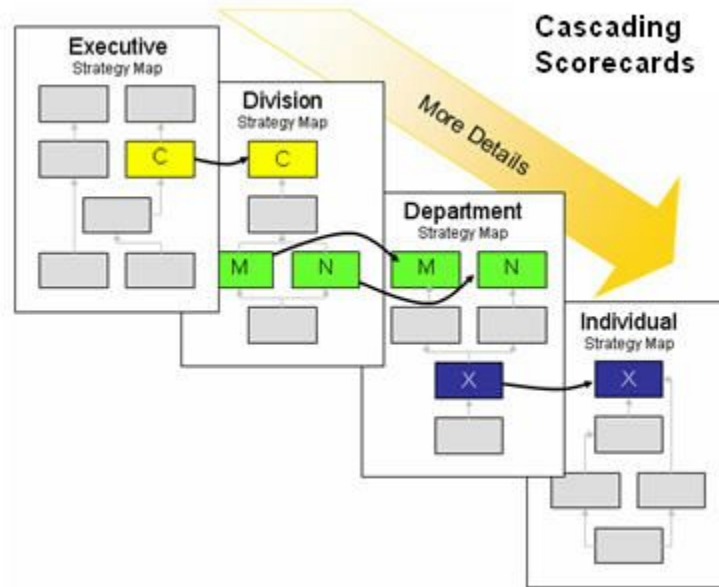
6.2. Obiettivi assegnati al personale non dirigenziale - Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale dell'Azienda speciale Padova Promex

La Balanced Scorecard rappresenta uno strumento in grado di integrare il processo di pianificazione strategica a lungo termine con il processo di programmazione e controllo a medio termine. L'integrazione tra i due processi avviene attraverso la costruzione della BSC "a cascata".

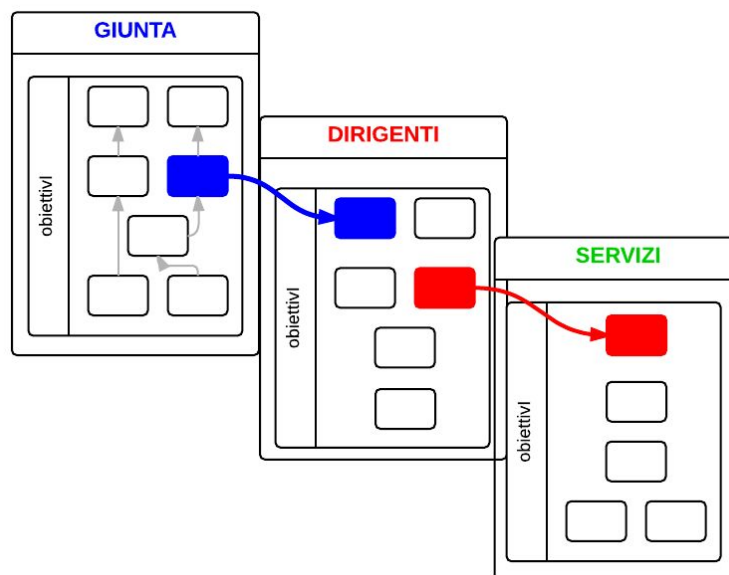
Il processo di "cascading" della BSC prevede che gli obiettivi triennali (definiti in sede di pianificazione strategica) siano declinati a cascata in obiettivi annuali. Il processo propone la formulazione - a partire dal cruscotto strategico - di specifici cruscotti di Area dirigenziale nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse Unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente.

Per ogni obiettivo operativo vengono illustrate le principali azioni da intraprendere ed individuati gli indicatori che ne esplicitano il risultato e il relativo target atteso.

Attraverso il "cascading" i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono quindi responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine, pur collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo, permettendo di comunicare chiaramente la strategia a tutto il personale e di comprendere come il miglioramento e l'ottimizzazione della propria attività quotidiana possa contribuire, secondo una sequenza di rapporti causa effetto, al successo della strategia dell'Ente.

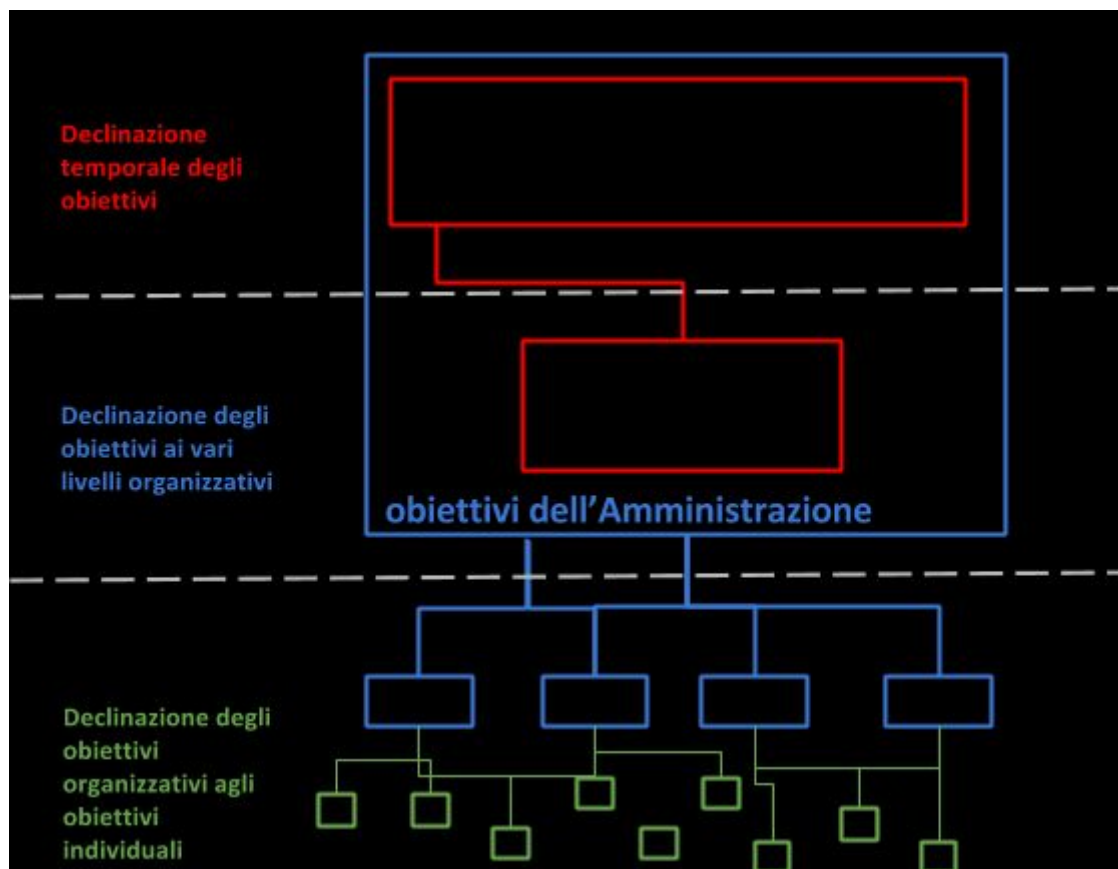


Nel nostro Ente si potrebbe così schematizzare il modello "a cascata" della BSC:



Alcuni obiettivi sono per loro natura trasversali a più Aree e quindi l'obiettivo, l'indicatore e il target vengono ripetuti su ogni cruscotto dirigenziale.

Il processo di cascading dalla strategia agli obiettivi operativi individua quindi le seguenti fasi:



6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Secondo quanto previsto dall'art. 21 del [sistema di valutazione](#) della Camera di commercio di Padova, in osservanza dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, la valutazione della performance del Segretario Generale è correlata, rispettivamente, per una percentuale del 30% a quella organizzativa di Ente e del 65% a quella individuale; per i dirigenti è correlata per il 20% alla performance organizzativa di Ente e per il 75% a quella individuale. Il 5% della performance di tutta la dirigenza, compreso il Segretario Generale, è sempre correlato alla capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori.

La tabella seguente riassume i fattori di valutazione della dirigenza:

Camera di Commercio di Padova			
<i>fattori di valutazione della dirigenza</i>	% performance organizzativa	% performance individuale	% capacità di differenziare la valutazione
Segretario Generale	30%	65%	5%
Dirigenza camerale	20%	75%	5%

Nell'[allegato 2a](#) si riportano gli obiettivi assegnati al Segretario generale e alla dirigenza della Camera di commercio di Padova per l'anno 2016.

Gli obiettivi assegnati al direttore dell'Azienda speciale Padova Promex

Anche per l'Azienda Speciale Padova Promex ([deliberazione della Giunta camerale n. 21 del 30 gennaio 2014](#)), la performance individuale del direttore è rappresentata dalla valutazione del contributo assicurato alla performance dell'Azienda e dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, secondo i seguenti fattori:

Azienda Speciale Padova Promex		
<i>fattori di valutazione</i>	% performance Azienda	% performance individuale
Direttore	70%	30%

Nell'[allegato 3a](#) si riportano gli obiettivi assegnati al Direttore dell'Azienda Speciale Padova Promex per l'anno 2016.

6.2 Obiettivi assegnati al personale non dirigenziale

Il [sistema di valutazione del personale](#) adottato dalla Camera di Commercio nel 2013 prevede all'art. 15, in osservanza dell'art. 11 del D.Lgs. 150/2009 e successive modificazioni ed integrazioni, che la performance individuale del personale non dirigente (di ciascun dipendente o gruppi di dipendenti) sia rappresentata dalla valutazione del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (intesa come Area dirigenziale) e dai risultati ottenuti da ciascun dipendente o gruppo di dipendenti in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, in misura differenziata in base alla categoria di appartenenza.

La tabella seguente riassume i fattori di valutazione del personale della Camera in base alla categoria di appartenenza:

Camera di Commercio di Padova		
<i>categorie</i>	% performance unità organizzativa (Area)	% performance individuale
Cat. A e B	25%	75%
Cat. C	35%	65%
Cat. D	45%	55%

Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale dell’Azienda speciale Padova Promex

La performance individuale del personale (di ciascun dipendente o gruppi di dipendenti) è rappresentata dalla valutazione del contributo assicurato alla performance dell’Azienda e dei risultati ottenuti da ciascun dipendente o gruppo di dipendenti in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, in misura differenziata in base alla categoria di appartenenza:

Azienda Speciale Padova Promex		
<i>livelli</i>	% performance Azienda	% performance individuale
Livello 1	40%	60%
Livello 3	30%	70%
Livello 4	25%	75%
Livello 5	20%	80%

Nell’[allegato 4a](#) alla presente deliberazione sono riportati i cruscotti delle Aree dirigenziali e dell’Azienda speciale Padova Promex con gli obiettivi operativi declinati in funzione degli obiettivi strategici e linee di intervento.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il Piano della Performance si integra nel più ampio processo del Ciclo di gestione della Performance. Il processo di redazione del Piano è l’esito di un’attività iniziata negli ultimi mesi del 2015 con la stesura della Relazione previsionale programmatica, l’individuazione dei programmi e degli obiettivi strategici e con l’approvazione del bilancio preventivo per il 2016.

La tabella seguente rappresenta sinteticamente le principali fasi seguite per la predisposizione del documento.

FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE
--------------------------	---------------------------	-----------------------

1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale • Giunta • Dirigenti • Gestione della performance 	Ottobre
2	Analisi del contesto esterno ed interno	<ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale • Giunta • Dirigenti • Posizioni organizzative e responsabili di servizio • Gestione della performance • Studi statistica prezzi • Stakeholders 	Ottobre
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale • Giunta • Dirigenti • Posizioni organizzative e responsabili di servizio • Gestione della performance 	Ottobre - Novembre
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	<ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale • Dirigenti • Posizioni organizzative e responsabili di servizio • Gestione della performance 	Novembre - Dicembre
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione web comunicazione e URP • Gestione della performance 	Gennaio - Febbraio

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La Camera di Commercio di Padova ha impiegato a supporto dell'intero ciclo di pianificazione l'approccio Balanced Scorecard anche in relazione alla specifica programmazione economico-finanziaria.

A tal riguardo, infatti, provvede alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante assegnazione delle risorse ai singoli obiettivi strategici indicati nella Mappa di ente così come articolati in programmi strategici di Relazione Previsionale e Programmatica, al fine di evidenziare in modo chiaro le risorse che la Camera mette a disposizione in modo diretto per lo sviluppo della sua performance nei confronti dei propri Stakeholders.

La redazione del Budget, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale e quella organizzativa.

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituisce informazione principe per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle

risorse umane nell'ottica di premialità.

Nel prospetto che segue si riepilogano gli importi attribuiti in fase di programmazione agli obiettivi strategici dettagliati per programmi di intervento. Gli importi comprendono sia le risorse dirette (stanziare per gli interventi promozionali) sia quelle indirette (personale e funzionamento).

Missione	011	Competitività e sviluppo delle imprese	
Programma	005	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo	
Obiettivi strategici	1	Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	€ 1.714.000,00
	2	Agenda Digitale (O.T. 2)	€ 1.426.000,00
	3.1	Competitività delle Imprese e del territorio (O.T. 3)	€ 1.469.000,00
	4	Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T. 4)	€ 30.000,00
	10	Istruzione e apprendimento permanente (O.T. 10)	€ 658.000,00
Totale risorse destinate			€ 5.297.000,00

Missione	016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	
Programma	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy	
Obiettivo Strategico	3.2	Competitività internazionale delle imprese (O.T. 3)	€ 1.212.000,00
Totale risorse destinate			€ 1.212.000,00

Missione	012	Regolazione dei mercati	
Programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori	
Obiettivo Strategico	12	Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T. 12)	€ 1.621.000,00
Totale risorse destinate			€ 1.621.000,00

Missione	032	Servizi Istituzionali e generali della PA	
Programma	002	Indirizzo politico	
Obiettivo Strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (Linea di intervento O.T.11.1.2 - Gestione strategica delle partecipazioni, Linea di intervento O.T.11.1.3 - Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione) (O.T. 11)	€ 3.976.000,00
Programma	003	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	
Obiettivo Strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (Linea di intervento O.T.11.1 - Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti, Linea di intervento O.T.11.1.4 - Razionalizzazione del Patrimonio Informativo e delle banche dati, Linea di intervento O.T.11.1.5 , Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi) (O.T. 11)	€ 1.785.000,00
	11.2	Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione	€ 602.000,00

		dell'organizzazione (O.T. 11)	
	11.3	Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)	€ 3.016.000,00
Totale risorse destinate			€ 9.379.000,00

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Il processo di miglioramento continuo è utilizzato come uno strumento per migliorare l'efficacia e l'efficienza interna dell'intera organizzazione e la soddisfazione degli utenti dei servizi e degli stakeholders.

La Camera di Padova propone una cultura della performance che coinvolga il personale nella ricerca di opportunità per migliorare le prestazioni dei processi, delle attività e dei servizi forniti, attraverso:

- la definizione degli obiettivi per il personale, per i progetti e per l'organizzazione;
- il confronto con le altre realtà camerali in un'ottica di benchmarking, in termini di prestazioni e di pratiche migliori ("best practices");
- i riconoscimenti e i compensi per il conseguimento di miglioramenti;
- l'individuazione di progetti strategici innovativi, al fine di ottenere il massimo beneficio per l'organizzazione e il tessuto imprenditoriale.

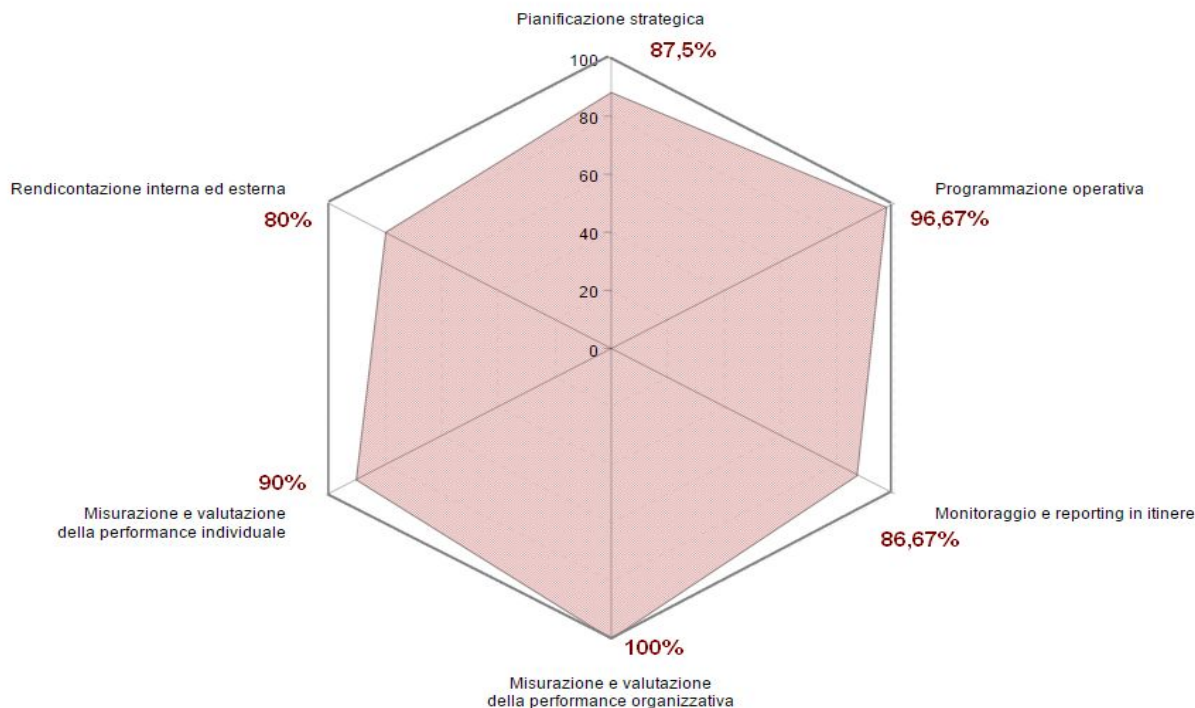
L'Ente inoltre adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale). Le fasi del ciclo della performance dell'anno 2014 sono state analizzate mediante il tool di autovalutazione fornito da Unioncamere: strumento on-line raggiungibile al link <http://www.qualistat.camcom.it/checkperformance> che attraverso una serie di quesiti elabora il livello raggiunto dal ciclo della performance.

In tal senso, il modello di Check-up:

- costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle Camere di commercio (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance);
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un "Piano di miglioramento" dei sistemi, al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance);
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali-organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali;
- fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistema in essere per attività di Audit.

Di seguito la rappresentazione dei risultati dell'applicazione del modello di check-up relativi al Piano della performance del 2014 (ultimo disponibile), la percentuale media di

raggiungimento della compliance nelle sei aree è pari al 90,14%.



In merito alla pianificazione strategica e alla programmazione operativa del Ciclo di gestione della performance si dovrà anche per l'anno 2016 perfezionare i processi di misurazione del riversamento e dell'impatto degli interventi economici ed in generale delle azioni e politiche camerali tramite specifici indicatori di outcome, ovvero di "impatto" sul sistema economico locale.

Nella fase di misurazione e valutazione della Performance, si dovrà potenziare il controllo di natura strategica anche mediante il coinvolgimento degli stakeholder, estendere la misurazione della qualità percepita e del reporting economico ed implementare gli strumenti di Project Management nel processo.

Per quanto riguarda la fase finale del ciclo, che coincide con la rendicontazione dei risultati raggiunti, si prevede il potenziamento degli incontri in cui si espongono gli esiti e un sempre maggior confronto con gli Stakeholders, mantenendo un continuo potenziamento della sezione trasparenza e dei relativi obblighi previsti in tema di anticorruzione, oltre ad una maggiore attenzione al monitoraggio dell'attività ordinaria con la misurazione dei tempi medi dei procedimenti e dei costi dei servizi.

Di seguito un piano di miglioramento sulle varie fasi del ciclo della performance:

Oggetto	Piano di miglioramento
---------	------------------------

I. Pianificazione strategica	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo dei modelli di misurazione dell'outcome • Maggiore utilizzo dei dati del benchmarking a supporto della pianificazione strategica
II. Programmazione operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione dei processi di programmazione economica e dei relativi legami con il feedback operativo
III. Monitoraggio e reporting in itinere	<ul style="list-style-type: none"> • Perfezionamento del sistema informativo integrato sul Ciclo della performance in modalità Balanced Scorecard
IV. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento del Controllo di natura strategica anche mediante il coinvolgimento degli stakeholder • Estensione della misurazione della qualità percepita e del reporting economico
V. Misurazione e valutazione della performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore condivisione dei criteri di funzionamento del sistema di valutazione
VI. Rendicontazione interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento degli incontri di rendicontazione e di confronto nei confronti degli Stakeholder • Maggiore attenzione al monitoraggio dell'attività ordinaria con la misurazione dei tempi medi dei procedimenti e dei costi dei servizi

La pianificazione e programmazione per il 2016, come già accaduto per il 2015, è stata anticipata rispetto alla scadenza del 31 gennaio prevista dalla normativa per consentire una più efficace organizzazione delle attività della struttura, permettendo così l'assegnazione degli obiettivi al personale all'inizio dell'anno 2016.

Allegati tecnici

Riassunto allegati da preparare e poi unire a questo documento:

- 1a - [Cruscotto strategico](#)
- 2a - [Operativi Dirigenti Cciaa](#)
- 3a - [Operativi Direttore Promex](#)
- 4a - [Operativi dipendenti per aree](#)
- 5a - [Analisi risorse umane](#)