

Camera di commercio di Padova

La Relazione previsionale e  
programmatica per l'anno 2017

Approvata dal Consiglio camerale con deliberazione n. 10 in data 28 ottobre 2016

## **INDICE**

### Premessa

### 1. ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

#### 1.1 Il contesto esterno

1.1.1 Gli elementi di scenario socio-economico

1.1.2 Gli elementi di carattere normativo

1.1.3 Gli elementi di natura ambientale

#### 1.2 Il contesto interno

1.2.1 La struttura organizzativa

1.2.2 Le risorse umane

1.2.3 Le partecipazioni

1.2.4 L'azienda speciale Padova Promex

### 2. LE LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2017

#### 2.1 Mission e Vision

#### 2.2 Aree strategiche

#### 2.3 Obiettivi e programmi

ALBERO DELLA PERFORMANCE

OBIETTIVO TEMATICO 1 Ricerca, sviluppo e innovazione

OBIETTIVO TEMATICO 2. Agenda digitale

OBIETTIVO TEMATICO 3.1. Competitività delle imprese e del territorio

OBIETTIVO TEMATICO 4. Economia verde ed energie rinnovabili e mobilità sostenibile

OBIETTIVO TEMATICO 10. Istruzione e apprendimento permanente

OBIETTIVO TEMATICO 12. Tutela del consumatore e della concorrenza

OBIETTIVO TEMATICO 3.2. Competitività internazionale

OBIETTIVO TEMATICO 11.1. Pubblica amministrazione efficiente e trasparente

OBIETTIVO TEMATICO 11.2. Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione

OBIETTIVO TEMATICO 11.3. Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione

### 3. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

#### 3.1 Principali voci di proventi

#### 3.2 Principali voci di oneri di funzionamento

#### 3.3 Il piano degli investimenti

## **Premessa**

In osservanza alle vigenti disposizioni (art. 5 del [D.P.R. 2 novembre 2005 n. 254](#), Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio), l'Ente camerale ha elaborato la Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2017, documento che si qualifica come **strumento di ricognizione e di aggiornamento del programma pluriennale**, nonché come **linea di indirizzo per la predisposizione del bilancio preventivo dell'anno 2017 e del Piano della Performance per il triennio 2017 - 2019**.

Nella Relazione previsionale e programmatica sono state delineate **le priorità e le linee strategiche** attraverso le quali l'Ente intende far fluire il proprio intervento nell'economia del territorio, con lo scopo ultimo di dare piena attuazione ai progetti che consentiranno la realizzazione e il raggiungimento di concreti obiettivi da misurare e migliorare nel tempo, perché si possa giungere ad un incisivo processo di crescita reale del territorio, nella consapevolezza della propria mission istituzionale, che è quella di supportare e promuovere l'interesse generale delle imprese.

La stesura della Relazione ha tenuto conto dell'**evoluzione di carattere "eccezionale" della normativa in atto**, che prevede, in particolare, il **riordino delle funzioni e dell'articolazione del Sistema camerale** nell'ambito della Riforma della Pubblica Amministrazione (c.d. Riforma Madia approvata con [legge 7 agosto 2015 n. 124](#)) come descritto nel successivo paragrafo 1.1.2.

Inoltre, come già accaduto per le annualità 2015 e 2016, la riduzione del diritto annuale per opera dell'art. 28 del [DL 90/2014](#), pari al 50% nell'anno 2017 (rispetto a quanto determinato per il 2014) rende necessaria un'**ulteriore revisione degli interventi**, degli investimenti e dei costi di funzionamento delle Camere di Commercio 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 interventi promozionali strategici.

Il Consiglio della Camera di Commercio di Padova con [delibera n. 14 del 25 ottobre 2013](#) ha approvato la **formulazione della mappa strategica** - incentrata sulle linee di **Europa 2020** - con le linee di indirizzo per la successiva programmazione. Tale mappa strategica viene mantenuta anche per la programmazione 2017 - 2018 in quanto valutata attuale e rispondente al nuovo profilo della Camera di commercio. Nell'incertezza del panorama che verrà a delinarsi nel corso del 2017 in seguito all'approvazione definitiva della riforma, la programmazione per il biennio 2017 - 2018 è stata definita in continuità con la precedente, conforme alle priorità dettate nell'Agenda Europa 2020, ma seguirà anche il percorso delineato dal nuovo progetto **Padova 4.0**, con il quale la Camera di Padova intende definire le future linee strategiche per lo sviluppo del territorio padovano al fine di individuare i più efficaci interventi infrastrutturali, territoriali e sociali che potranno essere attivati dalla Camera stessa grazie alle risorse derivanti dalle recenti dismissioni delle società partecipate.

Tali linee dovranno essere declinate nei **4 assi** che sono stati individuati dall'Ente camerale come prioritari **per lo sviluppo del territorio locale: innovazione, internazionalizzazione, promozione del territorio e cura della casa comune (sostenibilità economica, sociale ed**

**ambientale).**

Il progetto verrà realizzato attraverso un **processo di partecipazione condivisa** con gli stakeholder locali per garantire la massima qualità ed efficacia delle scelte che la Camera di Commercio dovrà adottare.

Nel corso del biennio di programmazione, la Camera di Commercio di Padova riconsidererà pertanto, in collaborazione con i propri stakeholders, l'attualità degli attuali obiettivi tematici nella nuova ottica disegnata dal Progetto innovativo in fase di realizzazione. In coerenza con questi indirizzi, vengono individuati con la redazione della RPP le linee progettuali realizzate direttamente dalla Camera di Commercio o tramite l'Azienda speciale, o in collaborazione con i tradizionali soggetti istituzionali e associativi.

## **1. ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO**

L'**analisi del contesto di riferimento** consente di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri stakeholders, in quanto elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni.

Questa analisi descrive le variabili che rappresentano lo scenario nel quale sviluppare la propria azione, in particolare i vincoli e le opportunità presentati dall'ambiente esterno di riferimento e i punti di forza e debolezza dell'organizzazione, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Riguarderà pertanto gli elementi di scenario socio-economico, di carattere normativo e ambientale, in riferimento al contesto esterno; la struttura organizzativa, le risorse umane, le infrastrutture, le partecipazioni e le aziende speciali in riferimento al contesto interno.

### **1.1 Il contesto esterno**

#### **1.1.1 Gli elementi di scenario socio-economico**

*Andamento dei principali indicatori economici e congiunturali (con riferimento al 1° semestre 2016 rispetto allo stesso periodo del 2015)*

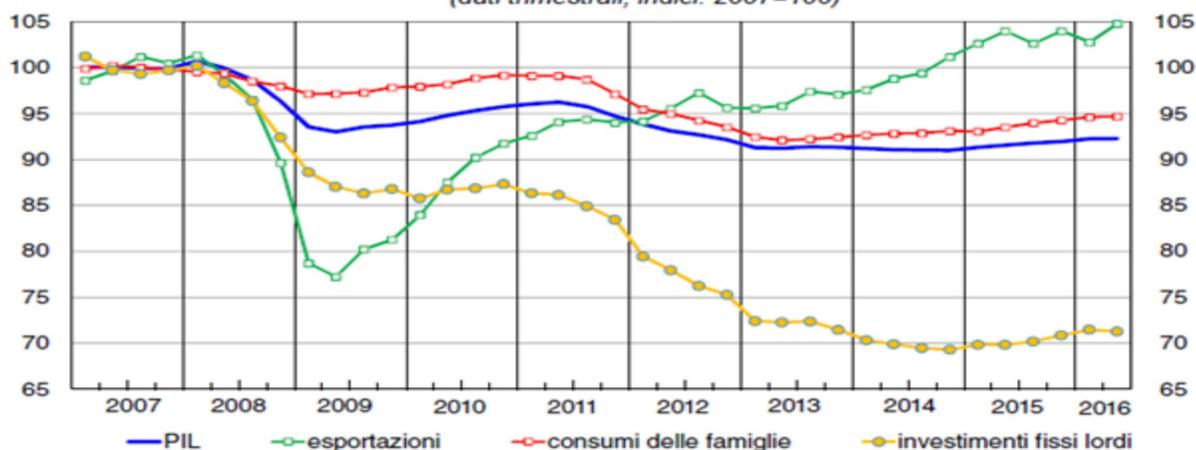
Gli indicatori disponibili sull'andamento dell'economia provinciale nel 1° semestre 2016 consentono di rilevare **una tendenza in parte positiva**, ma che, come è avvenuto negli ultimi anni, risentono di una certa variabilità trimestrale e vanno approfonditi dal momento che, come si vedrà nella sintesi successiva, i soli dati medi nascondono frequentemente andamenti non lineari per settori e dimensioni di impresa.

Del resto anche a livello nazionale prevale un trend instabile effetto delle condizioni di incertezza dei mercati internazionali e dei processi di trasformazione del sistema economico ancora in corso e che risentono dell'impatto della crisi iniziata nel 2008.

I dati provvisori sulla dinamica del PIL nazionale indicano un trend medio positivo nel 1° semestre 2016 (+0,9%) pur con un rallentamento congiunturale nel 2° trimestre dell'anno.

### PIL e principali componenti della domanda (1)

(dati trimestrali; indici: 2007=100)



Fonte: elaborazioni su dati Istat.

(1) Quantità a prezzi concatenati; dati destagionalizzati e corretti per i giorni lavorativi

Fonte. Banca d'Italia:

[http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economia-italiana-in-breve/2016/iteconom\\_113\\_ita.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economia-italiana-in-breve/2016/iteconom_113_ita.pdf)

In questo quadro, volendo riassumere i **dati fondamentali dell'economia padovana** si possono di seguito riportare le principali indicazioni.

Sulla base dei risultati delle indagini campionarie effettuate in collaborazione con Unioncamere Veneto, si può stimare per l'insieme delle imprese industriali (manifatturiere e costruzioni) e del commercio al dettaglio, **una crescita del fatturato del +1,8% nel semestre**, che rappresenta il risultato migliore dal 2009 e che riflette la **crescita in particolare delle imprese manifatturiere (+4,5%) ed in misura inferiore del commercio al dettaglio (+2,4%)** in presenza invece di una flessione per le costruzioni (-1,6%).

**Per l'occupazione, il trend è in parte positivo (+0,6%)** ed è determinato dalla ripresa parziale che si verifica sia nelle attività manifatturiere (+0,6%), oltre che dalla dinamica ancora favorevole nel commercio al dettaglio (+1,3%), sia pure con una decelerazione rispetto alla crescita dello stesso periodo del 2015, mentre si verifica una parziale riduzione nelle costruzioni (-0,1%). Per la componente dei **contratti di lavoro dipendente** l'andamento è pure positivo con un **saldo tra assunzioni e cessazioni** dei rapporti di lavoro di **+5.510 unità** (pur se anche qui al di sotto del risultato dei primi sei mesi dell'anno precedente), anche se si nota una diminuzione dei contratti a tempo indeterminato.

Per quanto riguarda la base imprenditoriale, si verifica una **riduzione del numero di imprese attive del -0,7%** conseguenza della diminuzione che ha interessato soprattutto costruzioni (-2,3%) ed agricoltura (-1,8%), ma in parte anche manifatturiere (-1%) e commercio-turismo (-

0,5%), diminuzioni non compensate dagli incrementi che si rilevano ancora per i servizi, in particolare destinati alle persone (+1,4%) e in misura più contenuta alle imprese (+0,6%).

Si conferma **una significativa crescita dell'export: +5,6% nel semestre** rispetto allo stesso periodo del 2015 (con un +6,7% per il solo 2° trimestre), il risultato migliore degli ultimi 4 anni che pone la provincia al primo posto nel Veneto e al 2° considerando le variazioni delle prime 20 province italiane per valore delle esportazioni nella prima parte dell'anno.

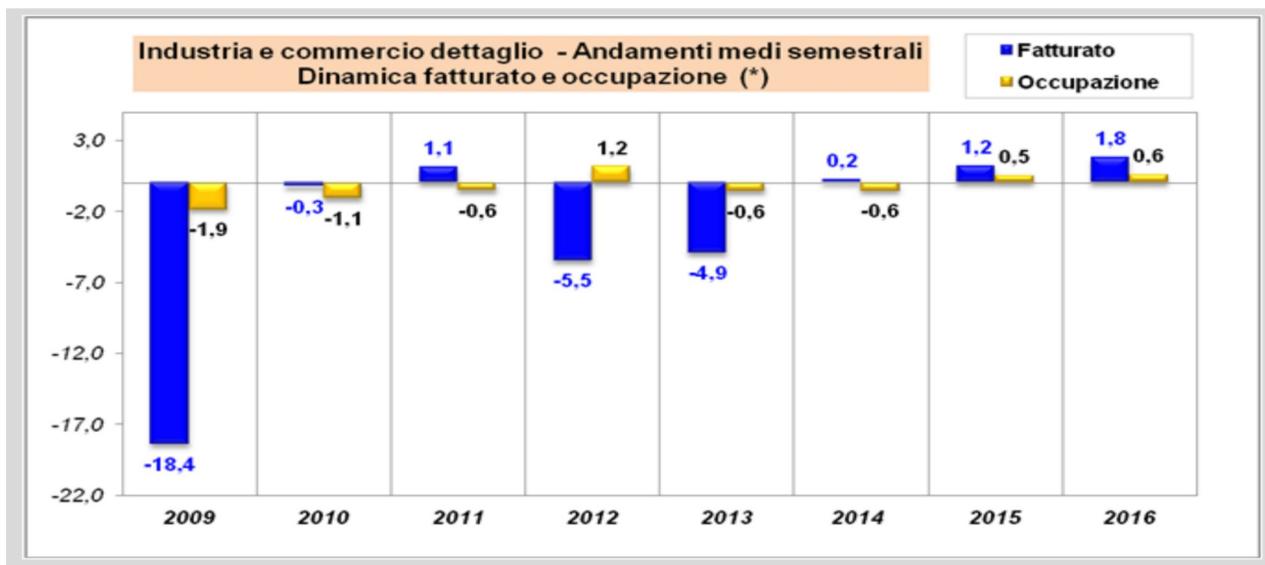
Ciò è l'effetto del **trend positivo delle vendite all'estero delle principali voci merceologiche (in particolare agroalimentare, legno-mobile, meccanica e chimica)** e riflette, tra le principali destinazioni, la crescita delle vendite sui mercati europei (che rimangono la prima destinazione dell'export provinciale con il 71,2% del totale), ma anche dell'Asia e delle Americhe.

**I dati parziali per il turismo** indicano **una tendenza positiva per la spesa dei turisti stranieri (+4,7%)**, superiore all'analogo trend nazionale (+3%), pur collocandosi al di sotto del risultato per il Veneto (+14,4%), nonostante un calo dei flussi di arrivi e pernottamenti degli stessi ospiti stranieri, anche se una verifica di queste tendenze andrà fatta solo dopo che saranno disponibili i dati completi della stagione turistica.

Tra gli altri **indicatori del credito**, permane ancora una diminuzione dei finanziamenti concessi alle imprese, anche se su base congiunturale **si nota un recupero dei finanziamenti al settore manifatturiero**.

Inoltre rimane positivo l'andamento dei prestiti alle famiglie e dei depositi bancari, mentre si riducono nuovamente i protesti cambiari.

Si nota per la prima volta dal 2010 una **diminuzione dei prestiti bancari con difficoltà di restituzione (sofferenze bancarie) nel manifatturiero e nei servizi**, ma non nelle costruzioni in cui invece essi risultano ancora in aumento (per questo indicatore i dati sono attualmente aggiornati al 1° trimestre dell'anno).



(\*) media variazioni dei 2 trimestri su stesso periodo anno precedente; l'industria comprende manifatturiero e costruzioni. Fonte: elaborazione uff. Studi Camera di commercio Padova su dati indagine "Veneto Congiuntura" in collaborazione con Unioncamere Veneto.

QUADRO DI SINTESI INDICATORI CONGIUNTURALI ECONOMIA PADOVANA				
Totale provincia - Aggiornamento dati disponibili al 5 ottobre 2016				
Indicatori	Tendenza	Variazione	Periodo di riferimento variazioni	Var. trim. (*)
<b>1- IND.MANIFATTURIERA (a)</b>				<b>Var. 2° trim.</b>
- Produzione	Positiva	2,9%	1° semestre media (15-16)	1,5%
- Occupazione	Positiva	0,7%	1° semestre media (15-16)	1,3%
- Fatturato totale	Positiva	4,5%	1° semestre media (15-16)	2,8%
- di cui: mercati interni	Positiva	2,2%	1° semestre media (15-16)	1,5%
- di cui: mercati esteri	Positiva	7,4%	1° semestre media (15-16)	4,4%
<b>2- COSTRUZIONI (a)</b>				<b>Var. 2° trim.</b>
- Fatturato	Negativa	-1,6%	1° semestre media (15-16)	-1,1%
- Occupazione	Negativa	-0,1%	1° semestre media (15-16)	-0,5%
<b>3- COMMERCIO DETTAGLIO (b)</b>				<b>Var. 2° trim.</b>
- Fatturato	Positiva	2,4%	1° semestre media (15-16)	0,8%
- Occupazione	Positiva	1,3%	1° semestre media (15-16)	0,2%
<b>4- MERCATO DEL LAVORO</b>				<b>Var. 2° trim. (c1)</b>
- Saldo assunzioni-cessazioni lav.dip. (c1)	Positiva	7,2	Su 12 mesi a giugno 2016	-1,2
- Lavoratori in mobilità (c2)	Positiva	-30,8%	Gennaio-giugno (15-16)	
- Lavoratori coinvolti in crisi aziendali (c2)	Positiva	-37,3%	Gennaio-giugno (15-16)	
- Cassa integrazione	Positiva	-4,2%	Gennaio-giugno (15-16)	
<b>5- DINAMICA IMPRESE (d)</b>				
- Totale imprese attive	Negativa	-0,7%	al 30 giugno (15-16)	
- di cui imprese artigiane	Negativa	-1,3%	al 30 giugno (15-16)	
- Imprese attive per macrosettori:			al 30 giugno (15-16)	
- Agricoltura	Negativa	-1,8%	al 30 giugno (15-16)	
- Manifatturiero	Negativa	-1,0%	al 30 giugno (15-16)	
- Costruzioni	Negativa	-2,3%	al 30 giugno (15-16)	
- Commercio-turismo	Negativa	-0,5%	al 30 giugno (15-16)	
- Servizi alle imprese	Positiva	0,6%	al 30 giugno (15-16)	
- Servizi pubblici e privati	Positiva	1,4%	al 30 giugno (15-16)	
- Imprese e unita' locali registrate (d1)	Positiva	0,1%	al 30 giugno (15-16)	
- Procedure concorsuali (e)	Positiva	-13,2%	Gennaio-giugno (15-16)	

6- INDICATORI MONETARI E CREDITO			
- Protesti cambiari (in valore monetario)	Positiva	-20,5%	Gennaio-giugno (15-16)
- Depositi bancari totale	Positiva	3,2%	al 30 giugno (15-16)
- Prestiti alle famiglie	Positiva	2,5%	al 30 giugno (15-16)
- Impieghi bancari "vivi" - Manifatturiero	Negativa	-3,5%	al 30 giugno (15-16)
- Impieghi bancari "vivi" - Costruzioni	Negativa	-20,0%	al 30 giugno (15-16)
- Impieghi bancari "vivi" - Servizi	Negativa	-2,3%	al 30 giugno (15-16)
7- TURISMO			
- Arrivi stranieri (§)	Negativa	-8,0%	Gennaio-giugno (15-16)
- Pernottamenti stranieri (§)	Negativa	-12,8%	Gennaio-giugno (15-16)
- Spesa turisti stranieri (§)	Positiva	4,7%	Gennaio-giugno (15-16)
- Spesa per turismo all'estero dei residenti (§)	Negativa	-4,9%	Gennaio-giugno (15-16)
8- EXPORT			
- Totale merci esportate	Positiva	5,6%	1° semestre 15-16
- Principali gruppi merceologici:			
- Agroalimentare	Positiva	13,0%	1° semestre 15-16
- Sistema moda	Negativa	-1,2%	1° semestre 15-16
- Carta-stampa	Positiva	9,6%	1° semestre 15-16
- Chimica-gomma-plastica	Positiva	8,2%	1° semestre 15-16
- Metalmeccanica	Positiva	4,6%	1° semestre 15-16
- Legno-mobile	Positiva	11,4%	1° semestre 15-16
- Altri prodotti manifatturieri	Positiva	8,5%	1° semestre 15-16
			Var. 2° trim.
			6,7%

**Note:**

(a) imprese manifatturiere con più di 2 addetti e delle costruzioni con più di 1 addetto (indagine "VenetoCongiuntura")  
 (b) imprese con più di 3 addetti; i dati si riferiscono al totale delle strutture distributive del commercio al dettaglio (indagine "VenetoCongiuntura")  
 (\*) variazione trimestrale ultimo dato (v. trimestre di riferimento per ciascun indicatore, ove disponibile); per indicatori credito variaz. su 31.12 anno prec.  
 (c1) saldo cumulato per lavoratori dipendenti calcolato su 12 mesi in valore assoluto/1.000 per il totale dei settori (c2) flusso nel periodo  
 (d) tasso di crescita nominale del numero di imprese operative nel territorio provinciale (confronto stock a fine di ogni periodo con dato anno precedente).  
 (d1) includono sedi di impresa e unità locali (sedi secondarie, filiali stabilimenti, ecc.) attive, inattive (in attesa presentazione dichiarazione di inizio attività), e con procedure concorsuali in corso.  
 (e) includono fallimenti, concordati e altre procedure nel caso di crisi di impresa: **gen.-giugno. 2016: 151 unità** (174 unità gen.-giugno. 2015); % **su totale imprese attive al 30.6.2016 (88.779 unità): 0,17%** (0,19% al 30.6.2015).  
 (§) Fonte: indagine Banca d'Italia sul turismo internazionale; **NB: idati su arrivi e presenze (per italiani e stranieri) rilevati nelle strutture ricettive di fonte Istat e Direzione Statistica Regione Veneto non sono disponibili attualmente su base mensile/trimestrale per l'anno 2016**  
 Fonte: elaborazione uff.studi CCIAA Padova su dati Unioncamere Veneto, Inps, Infocamere, Banca d'Italia, Apt Padova, Regione Veneto, Istat, Agenzia regionale "VenetoLavoro".

Per ulteriori approfondimenti dei dati e delle analisi si veda il materiale disponibile all'interno del [portale Starnet](#), rete degli uffici Studi e Statistica delle Camere di Commercio, in particolare alla voce "[Sintesi congiuntura provinciale](#)"

## 1.1.2 Gli elementi di carattere normativo

Sono numerosi gli interventi legislativi avviati o conclusi nel corso del 2016 che avranno un impatto importante nella programmazione delle attività dell'Ente per il biennio 2017 - 2018.

Di seguito si riassumono i più rilevanti.

### 1. Schema di decreto legislativo recante riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio

Il Consiglio dei Ministri n. 126 del 25 agosto 2016 ha varato lo schema di decreto legislativo

recante riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio in attuazione della delega legislativa inserita nella legge 7 agosto 2015, n. 124, art. 10.

Si prevedono una serie di modifiche tra cui:

- la **ridefinizione delle circoscrizioni territoriali**, con il limite delle 75.000 imprese e con la presenza di almeno una camera di commercio in ciascuna regione;
- la conseguente riduzione del numero delle Camere di Commercio **entro il limite di 60** a livello nazionale e la necessità di mantenere l'equilibrio economico finanziario per ciascuna delle camere interessate; entro il **termine di 180 giorni** dall'entrata in vigore del decreto (si stima a meta' del 2017), Unioncamere, che cura e rappresenta gli interessi generali delle camere e degli altri organismi del sistema camerale, e che risulta molto rafforzata nel ruolo di interlocutore del sistema camerale nei confronti del Ministero dello Sviluppo Economico, trasmette al MISE una proposta di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali secondo i criteri proposti dal decreto stesso, nonché di **razionalizzazione degli immobili e del riassetto degli uffici e delle dotazioni organiche**;
- la **limitazione** degli ambiti di svolgimento delle funzioni di **promozione del territorio** e dell'economia locale, **l'eliminazione delle duplicazioni di compiti e funzioni** rispetto ad altre amministrazioni pubbliche, individuando con un elenco specifico e non generico come in essere nella precedente versione della legge 580/93, le funzioni relative;
- sono confermati i compiti in materia di **pubblicità legale e di settore, mediante la tenuta del registro delle imprese**, con la costituzione di un unico conservatore operante nell'ambito della circoscrizione di competenza del Tribunale delle Imprese (di fatto regionale);
- le funzioni specificatamente previste dalla legge in materia di **tutela del consumatore e della fede pubblica**, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, nonché le competenze in materia di rilevazione dei prezzi e delle tariffe, il rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione;
- la competenza in tema di **orientamento al lavoro**, alle professioni e anche mediante collaborazione con il Governo, le Regioni e l'Anpal, l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro;
- le camere possono altresì svolgere attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai **mercati internazionali**, rimanendo escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero;
- sono introdotte le **nuove funzioni di valorizzazione del patrimonio culturale** nonché di **sviluppo e promozione del turismo**, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;
- rimane la possibilità per le Camere di svolgere funzioni di assistenza e supporto alle imprese ma **in regime di libero mercato** e la possibilità di svolgere attività oggetto di convenzioni con le regioni e altri soggetti pubblici e privati, in particolare nell'ambito della **digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al**

**placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie;**

- la limitazione delle partecipazioni societarie;
- la **riduzione del numero dei componenti degli organi** per cui la Camera di Commercio di Padova dovrebbe avere una Giunta a 8 componenti, compreso il presidente (attualmente a 9), ed un Consiglio a 22 componenti (attualmente a 30, non conteggiando i rappresentanti delle Organizzazioni sindacali, della Consulta delle Professioni e del rappresentante delle Associazioni dei Consumatori) e, salvo che per i revisori, **l'eliminazione dei relativi compensi;**
- il piano di razionalizzazione delle Camere determinerà del personale in sovrannumero per cui in alcune camere si dovrà ricorrere alle **procedure di mobilità; in ogni caso fino al 2020 è vietata l'assunzione di personale a qualsiasi titolo;**
- si conferma la riduzione del diritto annuale che nel 2017 dovrebbe assestarsi al 50% di quanto pagato dalle imprese nel 2014.

Sullo schema di decreto legislativo verranno acquisiti i pareri definitivi delle competenti Commissioni parlamentari, del Consiglio di Stato e della Conferenza Stato regioni a cui seguirà una successiva deliberazione del Consiglio dei Ministri sul testo come modificato che successivamente verrà promulgato da parte del Presidente della Repubblica per la successiva entrata in vigore.

Successivamente all'entrata in vigore (indicativamente dal 1° gennaio 2017) decorreranno i 180 giorni per la presentazione al MISE - da parte di Unioncamere - della proposta di riorganizzazione degli assetti territoriali delle nuove 60 Camere di Commercio. I nuovi assetti così delineati dovranno essere approvati definitivamente entro ulteriori 60 giorni (circa 30 agosto 2017).

## ***2. Testo Unico in materia di società partecipate dalla pubblica amministrazione***

E' entrato in vigore il 23 settembre 2016 il **D. Lgs. n. 175/2016** "Testo Unico in materia di società partecipate dalla pubblica amministrazione". Il provvedimento – attuativo dell'art. 18 della già citata legge delega n. 124/2015, c.d. legge Madia – rappresenta la nuova disciplina in materia e contiene importanti disposizioni rispetto alle costituzione di società a totale o parziale partecipazione pubblica, diretta o indiretta nonché per l'acquisto, il mantenimento e la gestione di partecipazioni da parte di amministrazioni pubbliche, in tali soggetti. Il testo definitivo conferma l'impianto complessivo della riforma, che, attraverso lo strumento del piano di razionalizzazione e l'abbandono delle partecipazioni che non rispettano una serie di requisiti, punta a una drastica riduzione del loro numero.

Le amministrazioni pubbliche sono tenute a redigere un **piano di razionalizzazione**, su cui vigilerà la Corte dei Conti, entro sei mesi dall'entrata in vigore del decreto, con cui dovrà essere effettuata la ricognizione e verifica del rispetto dei requisiti del decreto relativamente alle proprie partecipazioni.

## ***3. Start-Up Innovative***

Con il [Decreto direttoriale 1 luglio 2016](#) sono state approvate le specifiche tecniche per la redazione del **modello standard di atto costitutivo e statuto delle s.r.l. start-up innovative**, come previsto dall'articolo 4, comma 10 bis del D.L. n. 3 del 2015, convertito in legge 33/2015. Contemporaneamente è stata pubblicata la Circolare 3691/C del 1 luglio 2016, con le disposizioni applicative del decreto ministeriale 17 febbraio 2016 e del decreto direttoriale citato. Per consentire alle software house di adeguare i propri programmi a quanto previsto dal decreto, le disposizioni in esso contenute hanno acquistato efficacia il 20 luglio 2016.

Perciò, a partire da tale data, gli atti costitutivi e gli statuti delle startup innovative, cioè quelle definite tali dal DL Crescita 2.0 del 2012 e da leggi successive, in forma di società a responsabilità limitata possono essere redatti e sottoscritti con firma digitale attraverso la piattaforma [startup.registroimprese.it](http://startup.registroimprese.it). Naturalmente questa modalità è facoltativa e alternativa rispetto alla modalità ordinaria tramite atto pubblico.

E' proprio con questa procedura semplificata che **il 5 agosto 2016 è nata presso la Camera di Commercio di Padova una start-up in assenza di notaio direttamente nella sede dell'Ente** con il supporto dell'ufficio di Assistenza Qualificata Imprese (AQI) e con l'intervento di autenticazione da parte del Conservatore del registro delle imprese, alla presenza della stampa, in soli 32 minuti.

#### **4. Alternanza Scuola - Lavoro e Orientamento al lavoro**

La [L. 107/2015](#) prevede ai commi 40/43 la disciplina dell'**Alternanza Scuola-Lavoro** e competenze per le [Camere di Commercio e per il Registro Imprese](#). Il dirigente scolastico deve infatti individuare all'interno di un registro - istituito presso le Camere di Commercio - le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili all'attivazione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro. Il registro deve essere 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.

La costituzione del [Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro](#) presso le Camere di Commercio rappresenta pertanto uno strumento di raccordo per **facilitare l'incontro tra imprese ed istituzioni scolastiche**.

Lo schema di decreto sulla riforma delle Camere di commercio precisa la competenza in tema di orientamento al lavoro e alle professioni "anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti" e "in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL".

In particolare le Camere di commercio curano "la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'articolo 1, comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali".

Tra le funzioni assegnate alle Camere di Commercio in tema di orientamento al lavoro e alle professioni ci sono anche:

- il **sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro**, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università
- la collaborazione per la realizzazione del **sistema di certificazione delle competenze acquisite** in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro
- il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro).

### **5. Aggiornamento del Decreto trasparenza**

Con l'entrata in vigore il 23 giugno 2016 del D.lgs. 97/2016 sono state introdotte delle modifiche agli obblighi di pubblicazione previsti dal decreto trasparenza, ed in particolare è stato riformulato il diritto di "accesso civico a dati e documenti", introducendo il **Freedom of Information Act (Foia)**, principio in base al quale un cittadino potrà accedere a dati e documenti detenuti dalla pubblica amministrazione, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti. Per la definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico si è in attesa delle linee guida Anac, da adottare d'intesa con il Garante per la protezione dei dati personali sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281.

### **6. Il nuovo CAD Codice dell'Amministrazione digitale**

Il 14 settembre 2016 è entrato in vigore il D. Lgs. n. 179/2016 "Modifiche ed integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche". Entro il 14 gennaio 2017 sarà emanato il decreto ministeriale di coordinamento con le attuali regole tecniche. Ecco le principali novità:

- **Domicilio digitale:** definito nell'art. 1 come l'indirizzo di posta elettronica certificata o altro servizio di recapito certificato qualificato che consente la prova al momento della ricezione. L'articolo 3-bis riconosce ai cittadini la possibilità di indicare al Comune di residenza un domicilio digitale quale canale esclusivo di comunicazione con l'amministrazione;
- **Spid:** in materia di SPID ([Sistema Pubblico di gestione dell'Identità Digitale](#), soluzione che permette di accedere a tutti i servizi online della pubblica amministrazione con un'unica Identità Digitale attraverso l'identificazione dei cittadini e delle imprese in rete) il CAD regola i requisiti per i gestori di identità (Identity provider) accreditati dall'Agenzia per l'Italia Digitale e il suo utilizzo nel cosiddetto "adeguato riconoscimento" bancario. Viene inoltre meglio precisata la funzione dell'identità digitale delle persone fisiche e delle

- imprese, attraverso le persone fisiche legali rappresentanti;
- **Commissario all'Agenda digitale:** figura governativa che si potrà avvalere dei soggetti pubblici e sostituire alle amministrazioni competenti ad adottare provvedimenti dovuti per l'attuazione degli obiettivi;
  - **Documento informatico:** definito quale atto che viene sottoscritto con firma elettronica avanzata, qualificata o digitale che lo rendono efficace ai fini probatori in linea con quanto previsto dall'articolo 2702 del codice civile;
  - **Conservazione.** L'art. 43 stabilisce che il cittadino non è più obbligato a conservare il documento informatico conservato per legge dalle amministrazioni alle quali può richiederne l'accesso;
  - **PA "paperless":** slitta a dicembre l'addio alla carta delle amministrazioni;
  - **Processo telematico:** il nuovo Cad si applica al processo (civile, penale, amministrativo, contabile e tributario) dove non diversamente disposto dal processo telematico;
  - **Moneta elettronica:** principale strumento di pagamento delle pubbliche amministrazioni, le quali sono tenute ad accettare, tramite il sistema PagoPA, i pagamenti spettanti a qualsiasi titolo attraverso sistemi di pagamento elettronico, ivi inclusi, per i micro-pagamenti, quelli basati sull'uso del credito telefonico;
  - **Cultura digitale:** iniziative atte ad incentivare la diffusione della cultura digitale tra i cittadini anche al fine di determinare un serio incremento e una crescita di competenze di informatica giuridica e l'utilizzo dei servizi digitali delle pubbliche amministrazioni con azioni mirate;
  - **Agenzia per l'Italia Digitale:** dovrà portare a compimento gli obiettivi prefissati dall'Agenda Digitale Italiana in stretta sinergia con gli indirizzi dettati dal Governo e con l'Agenda digitale europea.

## **7. Riforma della dirigenza**

E' stato approvato un altro schema di decreto legislativo di attuazione dell'art. 11 della Legge in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche ([Legge n. 124/2015](#)), riguardante la dirigenza. Tale decreto prevederà alcune importanti modifiche all'attuale normativa di settore, quali la rotazione degli incarichi, l'istituzione di 4 ruoli unici (Stato, Regioni, enti locali, autorità indipendenti). Gli incarichi dirigenziali dureranno 4 anni prorogabili di 2, al termine del quale si rientrerà nel ruolo di appartenenza accompagnati dalle valutazioni ricevute, in attesa di essere chiamati per un nuovo incarico. Secondo la bozza di decreto entrata in Consiglio dei ministri, tutti gli attuali incarichi dirigenziali arriveranno alla naturale scadenza. Terminato il mandato, il dirigente entrerà nel ruolo unico di appartenenza in attesa che le "Commissioni per la dirigenza pubbliche", organi imparziali formati da esperti, attribuiscono i nuovi incarichi con una procedura comparativa con avviso pubblico.

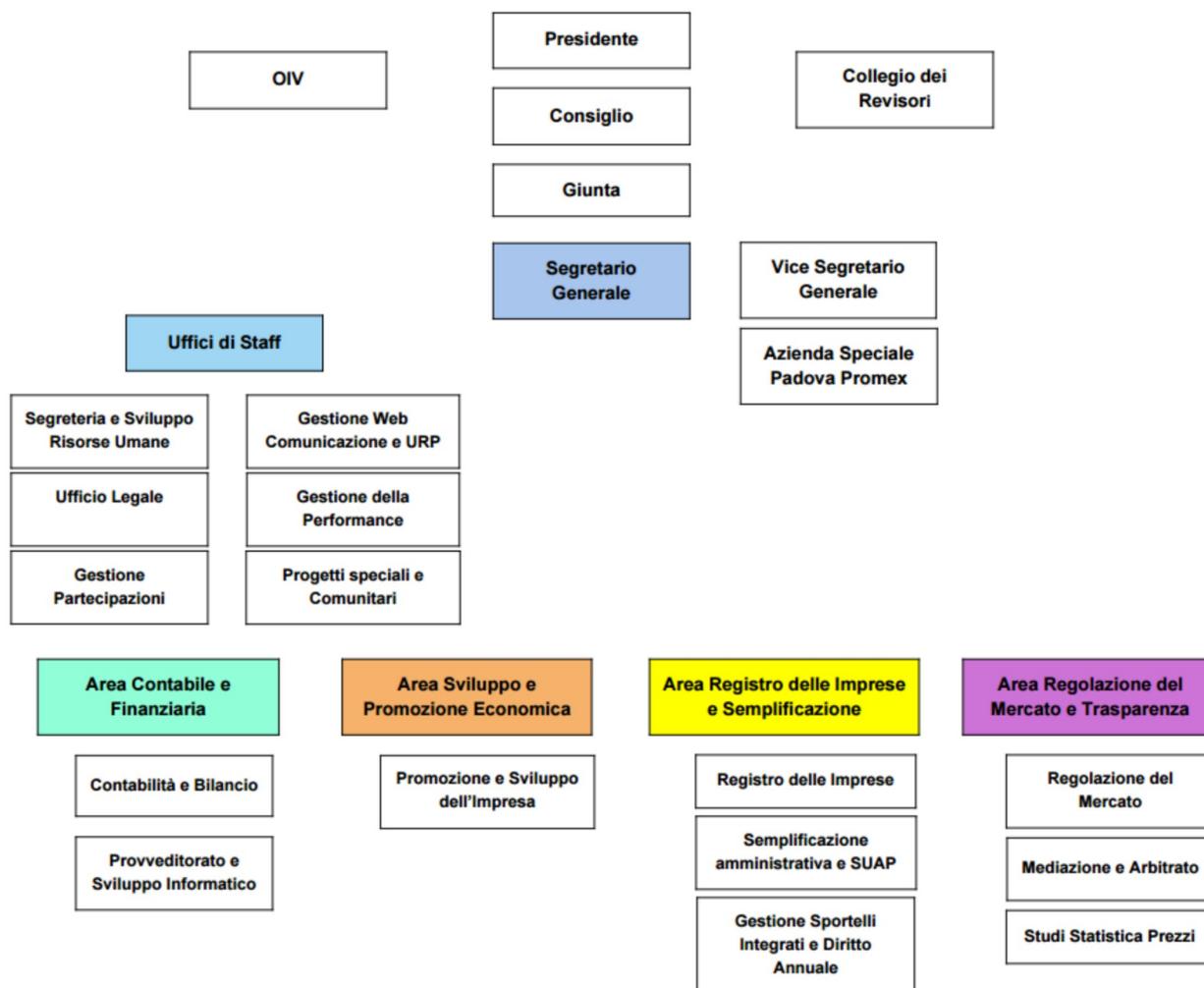
### **1.1.3 Gli elementi di natura ambientale**

La riforma del sistema camerale, già avviata in Veneto nel 2014 con la fusione delle Camere di Commercio di Venezia e Rovigo nella Camera di commercio Delta Lagunare, è proseguita con la fusione delle Camere di Treviso e Belluno, una delle prime in Italia e la seconda nel Veneto. In linea con i tempi previsti, dal 16 maggio 2016 esiste il nuovo ente camerale con la convocazione del nuovo consiglio da parte del presidente della Regione Luca Zaia, che fa seguito al decreto ministeriale istitutivo del primo aprile 2015.

## **1.2 Il contesto interno**

### **1.2.1 La struttura organizzativa**

La Camera di Commercio di Padova è strutturata in **5 Aree dirigenziali**, attualmente affidate alla gestione di 3 Dirigenti, dei quali il Segretario Generale è il vertice della struttura. Ogni Area è organizzata in Servizi, affidati a responsabili di cui alcuni con posizione organizzativa. La struttura è rappresentata nell'immagine riportata di seguito:



Nel 2016, a completamento del percorso di rotazione degli incarichi previsto dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione 2015 - 2017, si è proceduto alla **rotazione degli incarichi dirigenziali**, come comunicato nella Giunta del 16 luglio 2015. Tale struttura, alla luce del riordino delle funzioni previsto dalla riforma del sistema camerale, potrà essere ripensata e rimodulata nell'annualità 2017 al fine di renderla sempre più coerente efficace rispetto alle necessità dettate dalla programmazione e dal presidio delle funzioni strategiche con un riassetto delle competenze da attribuire alle Aree dirigenziali ed ai singoli Servizi cui sono preposti funzionari responsabili di categoria D. In tale contesto particolare attenzione sarà posta anche alla nuova disciplina della dirigenza pubblica anch'essa in via di approvazione oltre che al **nuovo quadro delle funzioni istituzionali** determinato dalla legge di riforma in corso di approvazione.

### 1.2.2 Le risorse umane

La Camera di Commercio di Padova prevede, in attuazione del piano del fabbisogno, la presenza ad inizio 2017 di 107 dipendenti, distribuiti nelle categorie contrattuali come da tabella allegata:

<b>CATEGORIA</b>	<b>PRESENTI AL 31.12.2015</b>	<b>PRESENTI AL 01.01.2017 (previsione)</b>
<i>Dirigenti (compreso il Segretario generale)</i>	<b>3</b>	<b>3</b>
<i>D</i>	<b>36</b>	<b>35</b>
<i>C</i>	<b>64</b>	<b>61</b>
<i>B</i>	<b>4</b>	<b>4</b>
<i>A</i>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>TOTALI</b>	<b>111</b>	<b>107</b>

Entro la fine del **2016**, nel rispetto della normativa previdenziale vigente alla data odierna, **quattro unità di personale rassegnano le dimissioni** di cui tre per collocamento in quiescenza; nel corso del **2017 un'altra unità potrebbe dimettersi** per collocamento in quiescenza. Il piano di riorganizzazione del personale previsto dallo schema di riforma del sistema camerale, che dovrà essere adottato entro 180 giorni dall'approvazione del decreto stesso, prevederà, per alcune Camere con personale in soprannumero, delle procedure di mobilità verso altre Camere di Commercio o verso altre Pubbliche Amministrazioni. Fino al completamento delle procedure di mobilità sopra richiamate, previsto quale termine ultimo per il 31 dicembre 2019, la bozza di D.lgs. di riforma approvata in via preliminare dal Governo prevede che alle Camere di Commercio è, in ogni caso **vietata, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale** o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione.

Pertanto, se il testo del Decreto fosse confermato in sede di approvazione definitiva, si provvederà alla copertura del fabbisogno attraverso **processi di mobilità** nel rispetto della normativa sopravvenuta ovvero attraverso **convenzioni per gestioni associate delle funzioni e servizi** con altre Camere (o altre Amministrazioni) ovvero tramite le società partecipate strumentali organizzate secondo il modello in house providing (a cominciare da Infocamere ScpA).

### 1.2.3 Le partecipazioni

In riferimento al processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, previsto dall'art. 1, c. 611 della legge di stabilità 2015 ([L. 190/2014](#)) la Giunta della Camera di Padova con [Deliberazione n. 39 del 31 marzo 2015](#) aveva approvato il [Piano operativo di razionalizzazione delle società partecipate](#).

A marzo del 2016 è stata predisposta e trasmessa alla Corte dei Conti una [relazione](#), pubblicata sul sito istituzionale, sull'attuazione del piano operativo, **contenente i risultati ottenuti dall'azione di razionalizzazione**. A livello di **risparmi diretti** ed accertati per l'anno 2015, derivati nella totalità da minori contributi consortili corrisposti, questi risultano maggiori rispetto a quanto previsto ed **ammontano a circa € 100.605**. Per quanto riguarda gli anni successivi, si ritiene che gli effetti maggiormente rilevanti riguarderanno, invece, sia i risparmi di natura indiretta, cioè in capo alle singole società, sia la maggiore liquidità generata anche in capo alla Camera di Commercio di Padova.

Sempre in merito ai risultati del Piano di Razionalizzazione, l'attuale scenario è caratterizzato da:

- l'insieme delle **società del sistema camerale interessato da un macroprocesso di razionalizzazione autonomo**, tutt'ora in corso, basato sulle attività comuni;
- **un primo gruppo di società per le quali il processo di dismissione è definitivamente concluso** (es.: Servizi Logistici Srl, Refricold Scrl, GRA di Padova SpA);
- **un secondo gruppo** (es.: Attiva SpA in fallimento, Obiettivo Sviluppo SpA in fallimento, Aeroporto di Padova SpA in liquidazione) costituito da **società già in stato di liquidazione o fallimento**, per il quale non si può che rimanere in attesa della naturale conclusione delle specifiche procedure di chiusura;
- **un terzo gruppo per il quale il processo di dismissione non si è ancora perfezionato** per motivi legati, principalmente, a contenziosi (sui presupposti di diritto della cessazione ex lege o sulla quantificazione della liquidazione es.: A4 Holding SpA, Infracom Spa, Ne-T Telerete Nordest Srl) o alle prudenti tempistiche dovute alla complessità dell'operazione (es.: Tecno Holding SpA).

In particolare:

- **Tecno Holding SpA**: la **dismissione della partecipazione** sta richiedendo una specifica attenzione ed impegno stante l'entità della stessa ed l'articolato processo finora pianificato dalla società (acquisto azioni proprie) per arrivare alla liquidazione della partecipazione da un lato 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 dall'altro. In tale contesto nel 2016 si è avviata una fase di interlocuzione con i vari stakeholders (categorie economiche, enti locali, imprese, università) per una valutazione partecipata (progetto **Padova 4.0** di cui infra) degli investimenti infrastrutturali.

- **Infocamere Scpa**, società fulcro di tutto il sistema nella quale si intende far convogliare gran parte delle società satellite aventi attività complementari (vedasi Piano di Razionalizzazione sopra richiamato in cui si è già proposto la fusione di alcune società che svolgono attività simili quali Ecocerved Spa, Digicamera ScpA). La Società ha apportato, nel corso dell'anno, una prima tranche - in attesa della riforma Madia ora in vigore (D.lgs. 175/2016) - di modifiche statutarie che attengono ai profili di governance della società e rispondono alle esigenze avanzate da alcune Camere di Commercio di rafforzare gli strumenti di controllo analogo a disposizione dei soci, allineandosi al contempo alle previsioni del Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica. Il nuovo Statuto, elaborato sotto l'egida di Unioncamere, prevede, in particolare, la costituzione di un "**Comitato di Controllo analogo**" in sostituzione della Commissione Consultiva e del relativo Comitato di Supporto; altra rilevante modifica riguarda la riduzione del numero massimo di membri del Consiglio di Amministrazione (massimo 5 rispetto a 20). Il processo complessivo di modifica dello statuto non si considera terminato con questa prima fase di variazioni ma proseguirà armonicamente con le più specifiche previsioni del nuovo Testo Unico della società partecipate.

- **Fiera di Padova**: si evidenzia la necessità di mantenere uno specifico presidio, attraverso **Fiera di Padova Immobiliare SpA**, sia dal lato della costruzione del Nuovo Centro Congressi ed avvio della relativa fase gestionale, che da quello della cogente pianificazione del modello di gestione dello stesso. Si ritiene inoltre necessario, oltre al monitoraggio sull'attività del nuovo gestore del quartiere fieristico (GEO Spa - neo affittuario del ramo d'azienda PadovaFiere) intraprendere, con lo stesso, un percorso collaborativo finalizzato alla definizione di uno scenario di quartiere quanto più condiviso e sinergico possibile con quello rappresentato dagli stakeholders locali. In corso d'anno è stato dato incarico, da parte della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo con il benessere della società stessa e dei soci, all'advisor SINLOC SpA per l'**elaborazione di un'analisi di tipo strategico sul quartiere fieristico**. Si ricorda, infine, che la Camera di Commercio si è impegnata in prima linea per creare una struttura organizzativa funzionale alla società non dotata di personale dipendente; **la sede sociale, infatti, è stata trasferita nella sede della Camera di Commercio**, a seguito di **apposita convenzione comprendente alcuni servizi di supporto** (es. segreteria, protocollo ecc.) ed è stata approvata un'ulteriore convenzione, predisposta sempre dal personale camerale, che riguarda l'utilizzo strutturato delle risorse umane dipendenti dei soci.

- **Parco Scientifico e Tecnologico Galileo**: nel 2015 l'assemblea dei soci aveva provveduto ad approvare il **piano industriale** che evidenziava la necessità di ricorrere a contributi dei soci per garantire l'erogazione dei servizi non commerciali destinati al sistema economico locale. Purtroppo i contributi, da parte dei soci, non sono stati erogati stante il non avvio della modifica statutaria preventivata; la prudenza, infatti, legata ai combinati effetti dell'annunciata riforma delle società partecipate, da un lato, e delle Camere di commercio dall'altro hanno portato ad un "congelamento" di tali attività di rilevanza non secondaria dal punto di vista strategico. Nel

frattempo la società, oltre ad aver **assunto la proprietà e la gestione dell'incubatore universitario d'impresa Start Cube**, ha **efficientato ancor più i costi** e migliorato i servizi business oriented per poter limitare la perdita economica gravata, soprattutto, da eccessivi costi di struttura (sede); in corso d'anno è stato avviato il processo di rinnovamento del brand aziendale affiancato ad una nuova architettura organizzativa e dimensionale dei servizi offerti. Il Parco va considerato veicolo strategico di attuazione del progetto camerale **InnoMPMI** (si veda O.T.1 - programma di intervento 1.1 Innovazione e ICT) al fine di legare strettamente le due attività e di evitare sovrapposizioni. La Camera di Commercio ha provveduto a costituire una **Commissione consiliare** dedicata al Parco Scientifico e Tecnologico Galileo. Nel corso dell'anno, infine, il Parco ha provveduto ad avviare il processo di liquidazione delle quote dei soci pubblici "cessati" ex lege (Provincia di Padova, Camera di Commercio di Vicenza e Belluno): non avendo nessun socio manifestato l'interesse all'acquisto delle azioni in cessazione, si andrà in diminuzione del capitale sociale da Euro 1.863.580 ad Euro 1.532.910 e per effetto diretto la Camera di Commercio di Padova passerà ad avere una partecipazione del **49,93%**.

- **Interporto Padova SpA**: caratterizzata da un'operazione di aumento di capitale sociale non ancora terminata (la Camera di Commercio ha già aderito con Euro 4.000.000 interamente versati nell'anno), e strumentale al **progetto strategico delle gru a portale (realizzabile solo grazie all'intervento camerale)**, è interessata da un progetto di integrazione con il **Consorzio ZIP**; attualmente sono al vaglio dei soci le risultanze della Commissione Tecnica nominata ad hoc per valutare i percorsi alternativi dell'operazione. Sempre a livello strategico, la società sta valutando un'operazione di fusione con l'Interporto di Rovigo SpA. Si pone particolare attenzione al tema del potenziamento dei collegamenti ferroviari sia con il raddoppio totale della linea di collegamento tra Interporto e Padova centrale con l'auspicata creazione di uno svincolo anche verso est, con lo studio di fattibilità di un collegamento ad est lungo il tratto idroviario verso il porto di Venezia per la creazione di uno specifico hub retroportuale con riferimento ai porti dell'alto adriatico.

- **Consorzio ZIP**: è in corso lo svolgimento in modo prudentiale, in vista della citata integrazione con Interporto Padova SpA, del Piano Industriale approvato dai soci nel 2015 limitando gli investimenti alle direttrici che potranno generare valore trasferibile (es.: portale web). Il Consorzio nel corso del 2016 ha presentato - a valere sui fondi europei - un progetto per la realizzazione di un impianto di pirogassificazione, ed ha avviato il Progetto Polo della Ricerca che prevede la realizzazione di un fabbricato rispondente alle necessità della società, operante nel settore biofarmaceutico ed appartenente ad un gruppo multinazionale, mediante la formula del "build to suit" al fine di concederlo in locazione alla stessa.

- **Consorzio DMO (Destination Management Organization)**: ha aderito al protocollo d'intesa proposto dal Comune di Padova per la nascita della OGD Padova (Organizzazione di gestione della destinazione turistica) e sta partecipando attivamente alle riunioni per la definizione del

Destination Management Plan; nonostante l'attività promozionale stia continuando nel corso del 2016, secondo il Piano approvato dai soci, permangono le criticità gestionali e di programmazione che - di fatto - non permettono al Consorzio di operare con l'efficacia necessaria. La Camera di Commercio, in virtù anche della specifica attività funzionale relativa al turismo prevista nella bozza di riforma delle Camere di commercio, ha più volte espresso la volontà agli altri soci di poter rilevare il ramo d'azienda dedicato al turismo congressuale senza ottenere riscontro.

**Per tutte le partecipate**, a valle di una prioritaria lettura incrociata circa i limiti previsti di carattere generale, legati soprattutto alla tipologia di servizi prodotti dalle società, sia dalla riforma del citato D. Lgs. n. 175/2016 (es. SIG, SIEG) sia da quella imminente delle Camere di Commercio (legate alle funzioni istituzionali), **sarà richiesta sicuramente un'approfondita analisi finalizzata all'inquadramento in ciascuna delle fattispecie**, così come descritte dallo stesso Testo Unico, delle singole società partecipate così da farne discendere le eventuali modifiche (es.: statuto, struttura organizzativa, governance ecc.) e adempimenti del caso (es. trasparenza).

#### **1.2.4 L'azienda speciale Padova Promex**

La Camera di Commercio di Padova, nell'esercizio delle proprie funzioni, si avvale dal 2006 dell'**Azienda Speciale Padova Promex** che costituisce organizzazione strumentale dell'ente.

L'obiettivo primario di Padova Promex è assistere il sistema economico imprenditoriale padovano ad affrontare il mercato internazionale, proponendo servizi e soluzioni ad imprenditori, PMI, artigiani, commercianti, professionisti che dal territorio locale intendono espandersi all'estero.

L'art. 2, comma d) del citato decreto di riforma prevede per le Camere attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali, nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative.

Nell'ottica della riforma Padova Promex ha già anticipato il proprio perimetro di intervento già dal corrente anno privilegiando - oltre alle attività di assistenza tecnica e formazione - l'attività di c.d. "incoming" di imprese straniere sul nostro territorio.

In tale contesto va considerata anche la necessità di adottare una scelta definitiva di sistema in merito alla partecipazione indiretta (per il tramite di Unioncamere Veneto) alla società **Veneto Promozione SpA** a seguito di un atteggiamento della Regione Veneto orientato verso la dismissione di tale strumento societario.

## **2. LE LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2017**

### **2.1 Mission e Vision**

La **MISSION** dell'Ente è stata individuata nell'essere strumento per **sviluppare un ecosistema territoriale dell'innovazione** basato sulla **crescita qualitativa e sostenibile**, valorizzando **sinergie, trasparenza e merito**.

Il ruolo che la Camera di commercio di Padova si riconosce, è di lavorare al servizio dell'economia locale con efficienza, professionalità e **capacità di innovazione continua**, per diventare sempre più punto di riferimento e motore di sviluppo per la realtà socio-economica della provincia, per le esigenze delle imprese, dei consumatori e degli altri portatori degli interessi generali dell'economia padovana.

Nella **VISION** dell'ente camerale l'obiettivo è apportare il proprio contributo per classificare la provincia di Padova all'interno delle prime tre posizioni dell'indice generale di benessere del **progetto "Oltre il PIL"** tra le province del Triveneto, in un orizzonte temporale di cinque anni, in coerenza con l'attuale mandato.

Il progetto è stato avviato nell'ottobre 2009 da Unioncamere Veneto e dalla Camera di Commercio di Venezia, in collaborazione con l'Università Cà 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.

I risultati del progetto sono stati attentamente valutati in questa fase di programmazione, per definire quali siano gli indirizzi più idonei da attuare per migliorare l'attuale posizionamento.

### **2.2 Aree strategiche**

La Camera di commercio di Padova ha impostato già a partire dal 2014 la propria programmazione in conformità con le **priorità dettate nell'Agenda Europa 2020** e con il correlato [Programma Operativo Regionale del Veneto relativo al Fondo FESR 2014 - 2020](#) (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), nell'ottica di favorire le partnership con le altre istituzioni del territorio e di accedere ai finanziamenti dell'Unione Europea, salvaguardando sempre le peculiarità e le competenze camerale che investono le altre aree di attività della Camera.

L'Agenda Europa 2020 ha previsto, come da [regolamento europeo n. 246 del 22.04.2013](#), **11 Obiettivi Tematici** che sono stati coniugati con le scelte strategiche della Camera di Padova.

La Camera di Commercio, nel programmare i propri interventi promozionali, tiene inoltre conto dell'individuazione, da parte della **Regione Veneto**, delle seguenti **"Smart Specializations"**, su cui verterà la **strategia regionale di sviluppo economico** e la programmazione finanziata con i fondi strutturali nel periodo 2014-2020:

- **Smart Agrofood;**

- **Living sostenibile;**
- **Industrie Creative;**
- **Smart manufacturing.**

Rimane individuato quale obiettivo strategico peculiare della Camera di Commercio (non previsto nell'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**.

Inoltre, come richiesto dalla normativa ([D.lgs. 14 marzo 2013 n. 33](#)) nella strategia dell'Ente assume un rilievo particolare anche la **trasparenza**, come linea di indirizzo che ne caratterizza l'azione quotidiana. In tal senso, si è valorizzato nell'asse strategico "Processi Interni" un obiettivo "Pubblica amministrazione efficiente e trasparente" che coniuga, sempre in chiave europea, una crescente efficienza dei processi con la Trasparenza e la Prevenzione della corruzione i cui Piani triennali sono integrati e collegati con il Piano della performance.

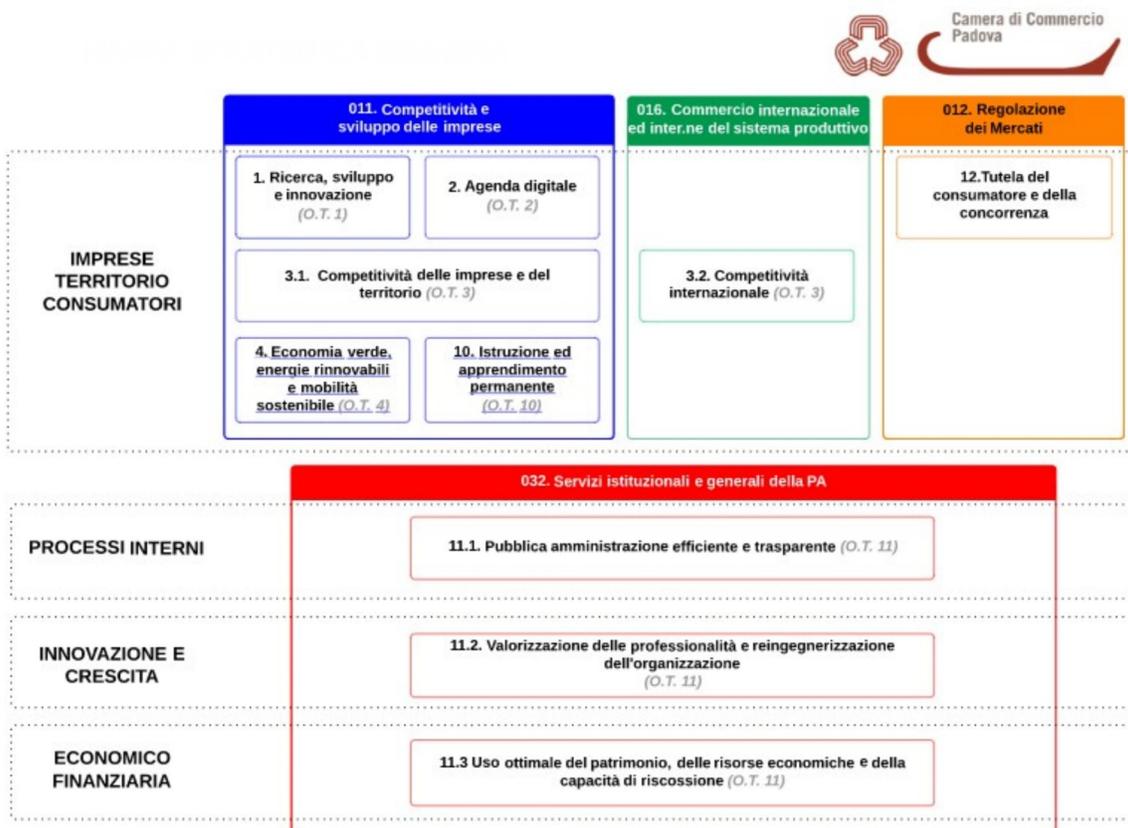
Particolare attenzione va posta, in sinergia con la trasparenza, inoltre verso la **cultura della valutazione** che deve caratterizzare sempre di più sia la Camera di commercio che gli interlocutori e gli stakeholder in generale.

Come accennato in premessa, **la nuova programmazione per il 2017 - 2018** terrà conto dei 4 assi individuati dal **Progetto Padova 4.0** come strategici per lo sviluppo del territorio padovano. All'interno dei seguenti 4 assi troveranno collocazione tutti gli interventi finalizzati a tale sviluppo che potranno essere attivati dalla Camera di Commercio anche grazie alle risorse derivanti dalle recenti dismissioni delle società partecipate, come descritto nella [Deliberazione di Giunta n. 85/2016](#).

Va peraltro osservato come all'interno di tali assi trovino agevole collocazione tutti gli O.T. previsti dalla mappa strategica fin qui utilizzata:

- **innovazione** (che ricomprenderà le attività previste dagli attuali O.T. 1 e 2)
- **internazionalizzazione** (O.T. 3.2)
- **promozione del territorio** (O.T. 3.1)
- **cura della casa comune, sostenibilità economica, sociale ed ambientale** (O.T. 4, 10, 11 e 12)

La **Mappa Strategica** della Camera di Commercio di Padova, di seguito proposta, rappresenta la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici (tra parentesi l'Obiettivo tematico di riferimento dell'Agenda europea):



- 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

La mappa strategica sopra descritta consente anche il coordinamento con le indicazioni del MISE in termini di “armonizzazione dei conti pubblici”, in quanto le **aree strategiche**, individuate nelle “**Missioni**” della contabilità camerale previste dal DM 27/03/2013, si articolano nelle **quattro prospettive di performance** o ambiti sui quali orientare l’azione nel rispetto della multidimensionalità della stessa: Imprese, Territorio e Consumatori, Processi Interni, Innovazione e Crescita, Economico-Finanziaria, secondo l’approccio Balanced Scorecard. Questa modalità operativa consente alla Camera di rendicontare in modo puntuale l’utilizzo delle risorse assegnate a ciascun obiettivo e gli eventuali scostamenti, definendo quindi una **precisa correlazione tra programmazione contabile e di bilancio e pianificazione operativa**.

### 2.3 Obiettivi e programmi

Alla luce delle prime risultanze dell'**indagine di Customer satisfaction**, avviata nel 2016, gli obiettivi per l'anno 2017 saranno finalizzati a valorizzare - pur nel periodo di riforma legislativa in corso - **l'ente Camera di Commercio di Padova nell'ambito del più intenso rapporto con le imprese (le Camere come "ultimo miglio verso le imprese")**, in collaborazione con gli organismi associativi, con professionisti e i portatori di interessi collettivi e diffusi sia di carattere pubblico che privato.

In particolare il sondaggio (già raccolti il 98% dei questionari) ha evidenziato che le aziende (**campione di 1.430 imprese**) ritengono che la Camera debba **impegnarsi di più** soprattutto (nell'ordine):

1. sull'**internazionalizzazione**
2. sulla **formazione e consulenza** per le imprese già esistenti
3. i temi della **digitalizzazione e agenda digitale**
4. sul credito, sul **supporto alla creazione di nuove imprese** e sull'**alternanza scuola/lavoro**
5. sulla **valorizzazione del turismo e dei prodotti tipici**, nonché sulla sicurezza dei prodotti.

Una forte criticità è però emersa: una **percentuale molto alta di imprese** (poco meno del 40%) afferma di **non aver usufruito mai dei servizi** né promozionali né amministrativi **della Camera di Padova**.

Inoltre, relativamente alla **partecipazione alle iniziative collegate agli obiettivi tematici** dell'anno in corso e negli anni precedenti, le percentuali di partecipazione sono risultate particolarmente basse (uniche eccezioni la formazione e l'internazionalizzazione):

Argomento	% partecipazione	Argomento	% partecipazione
Formazione per le imprese	11,9%	Supporto all'internazionalizzazione	11,3%
Agenda digitale	6,4%	Ricerca Sviluppo e innovazione	5,3%
Assistenza e consulenza in tema di brevetti e marchi	3,8%	Supporto alla creazione di nuove imprese	3,6%
Valorizzazione del turismo	2,5%	Servizi di mediazione e arbitrato	1,6%
Sicurezza dei prodotti	1,4%	Favorire il passaggio della provincia di Padova alla Green Economy	0,9%

Interventi in materia di contraffazione e legalità	0,8%		
--	------	--	--

Anche i suggerimenti che potevano essere espressi nei questionari hanno visto una grande maggioranza di indicazioni verso l'aumento dell'offerta dei servizi di formazione, supporto e assistenza alle imprese da parte della Camera.

Occorre pertanto concentrare il focus - vista la riduzione delle risorse a seguito della riforma del 2014 - sui veri fruitori dei servizi della Camera ovvero sulle **imprese**. In tale contesto ci sono **margini per valorizzare ulteriormente il ruolo della Camera** e la professionalità dei propri funzionari. E' necessario infatti dimostrare le potenzialità del sistema camerale nel supportare le imprese nelle loro lotte quotidiane contro la burocrazia e verso lo sviluppo, la crescita, l'internazionalizzazione.

**La programmazione delle azioni di intervento sarà strettamente correlata allo "Schema di decreto legislativo recante riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura" reso noto alla fine di agosto 2016.**

Nel seguente prospetto si riporta l'"Albero della performance" nel quale sono illustrati sinteticamente le prospettive e gli obiettivi tematici, correlati con le Missioni della contabilità:

<b>ALBERO DELLA PERFORMANCE</b>
<b>1) PROSPETTIVA DI PERFORMANCE: IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI</b>
<b>Missione 011 Competitività e sviluppo delle imprese</b>
O.T. 1 Ricerca, sviluppo e innovazione
O.T. 2 Agenda digitale
O.T. 3.1 Competitività delle imprese e del territorio
O.T. 4 Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile
O.T. 10 Istruzione e apprendimento permanente
<b>Missione 012 Regolazione dei mercati</b>
O.T. 12 Tutela del consumatore e della concorrenza
<b>Missione 016 Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo</b>

O.T. 3.2 Competitività internazionale

## **2) PROSPETTIVA DI PERFORMANCE: PROCESSI INTERNI**

**Missione 032 Servizi istituzionali e generali della PA**

O.T. 11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente

## **3) PROSPETTIVA DI PERFORMANCE: INNOVAZIONE E CRESCITA**

**Missione 032 Servizi istituzionali e generali della PA**

O.T. 11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione

## **4) PROSPETTIVA DI PERFORMANCE: ECONOMICO FINANZIARIA**

**Missione 032 Servizi istituzionali e generali della PA**

O.T. 11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione

Si descrivono di seguito nel dettaglio - per ogni obiettivo strategico individuato e con riferimento alle aree strategiche/Missioni - le **azioni di intervento programmate**:

### **OBIETTIVO TEMATICO 1 Ricerca, sviluppo e innovazione**

Programmi di intervento:

- 1.1 Innovazione e ICT
- 1.2 Realizzazione del progetto Smart City Padova

L'innovazione e la digitalizzazione sono il **primo asse della progettualità "Padova 4.0"**, oltre a corrispondere agli OT 1 e 2 della strategia comunitaria.

Per la Camera quindi tali temi rimangono strategici per la competitività del sistema economico per migliorare le condizioni per la ricerca e lo sviluppo ed attuare azioni per favorire lo sviluppo

dell'innovazione, del trasferimento tecnologico con un focus particolare (come previsto nella riforma) **sulla digitalizzazione delle imprese**, con particolare riferimento alle PMI. In tale ottica, anche lo stesso Ente, per fungere da esempio nel territorio, ha già avviato anche all'interno della propria organizzazione - e nel rispetto dei vincoli sugli acquisti informatici e di connettività - un processo di aggiornamento delle proprie strutture tecnologiche ed informatiche per adeguare il supporto hardware alle nuove necessità di comunicazione con le istituzioni e le imprese (VOIP, Wi-Fi, CRM, ecc.). Una particolare valorizzazione - nei processi interni dell'ente - nell'utilizzo di piattaforme Cloud.

### **1.1 Innovazione e ICT**

#### **Il Progetto Camerale Innovazione 2015-2018: Una rete per l'innovazione - Padova Inno Hub**

Riconoscendo l'**innovazione e il trasferimento tecnologico** come elemento strategico per lo sviluppo economico locale, la Camera di Commercio ha avviato nel 2014 un progetto pluriennale sul tema, approvando, con [deliberazione della Giunta camerale n. 158 del 30.9.2014](#), una proposta del gruppo di lavoro consiliare sull'innovazione.

Obiettivo generale del progetto 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**.

L'obiettivo del progetto è **quindi la nascita di una rete tra i diversi attori dell'innovazione** presenti nel territorio 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 operativo, con la **costituzione** tramite bando della **Rete dei Facilitatori di primo livello**.

Le azioni principali che saranno realizzate nel 2017 sono attività di supporto e orientamento a cura della **Rete di 1° livello** sulle seguenti tematiche:

- **Innov-impresa** - Creare, supportare, finanziare la tua idea di impresa;
- **Aggregazioni di impresa** - supporto alla costituzione di reti/aggregazioni tra imprese innovative;
- **Imprese innovative e Start-up**: aggiornamento e supporto su incentivi ed aiuti alla creazione di impresa;
- **Sportello Europa** - Supporto informativo alla partecipazione a progetti europei per la ricerca ed innovazione;
- **Digitalizza e porta on-line la tua impresa** (in collaborazione con il team "Eccellenze in Digitale" e con gli sportelli della rete);
- **ICT e Digitalizzazione** di impresa;
- **E-commerce e fatturazione elettronica**;
- **Mappatura dei servizi a valore aggiunto** su innovazione sia tecnologica che strategica

(servizi di secondo livello). I partner per l'erogazione di tali servizi in stretta sinergia con gli uffici camerali saranno selezionati ed accreditati tramite apposito bando pubblico, sulla base di linee guida definite dal Comitato Tecnico.

Nell'ambito del 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 è sviluppata in **6 filiere** che le maggiori associazioni imprenditoriali hanno indicato come strategiche (**Medicale - Dentale; Grafica e Cartotecnica - Grafica; Agroalimentare - Smart Agrofood; Sistema Casa - Efficienza energetica ed energie rinnovabili; Informatica - ICT e digitalizzazione; Meccanica - Meccanica di precisione**).

Le azioni del progetto verranno realizzate da centri di competenza selezionati dalla Camera a seguito di specifiche gare d'appalto, a supporto della Camera e dei punti della rete per l'innovazione. Nel 2017 verranno concluse le attività di mappatura e sensibilizzazione nelle filiere individuate.

Nel corso del 2017 sarà **consolidato e rafforzato il rapporto con l'Università di Padova**, con particolare riferimento ai temi dell'**innovazione e del trasferimento tecnologico** a favore delle micro e piccole imprese.

## **1.2 Realizzazione del progetto Smart City Padova**

La **Smart City** o Città intelligente è la definizione con cui viene introdotto il concetto di città con un elevato livello di qualità della vita, prendendo in considerazione diversi fattori: spostamenti agevoli, sviluppo sostenibile, salvaguardia dell'ambiente, e ne prevede la realizzazione attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative, pianificazione strategica e percorsi partecipati.

Dopo l'avvio del Progetto Padova 4.0, il 2017 potrà essere l'anno in cui la Camera di Commercio potrà definire nuove linee di investimento infrastrutturale con le risorse derivanti dalla dismissione delle partecipazioni ritenute non più strategiche.

La Camera sostiene e promuove la realizzazione di progettualità in sintonia con la strategia comunitaria per le Smart Cities, con particolare riferimento alla **riqualificazione dell'area della zona Fiera/Istituti Universitari e alla Zona industriale di Padova (ZIP)** in sinergia con la **Consulta delle professioni della Camera**. In particolare si ritiene strategico, oltre che funzionale al successo del costruendo Centro Congressi in Fiera, la realizzazione del **progetto Padova Soft City**, inteso come riqualificazione dell'area target facendola diventare un quartiere in cui l'ICT è utilizzato per favorire l'esperienza di chi vive e lavora in città, ecosostenibile, un laboratorio permanente che favorisca l'innovazione, il trasferimento tecnologico, l'insediamento di start up e imprese che offrano servizi innovativi. In tale percorso la Camera si impegna a favorire sinergie con gli Enti locali, il Comune, la Regione, la Nuova Provincia di Padova, l'Università e le imprese, anche collaborando per la realizzazione di progettualità sul tema con fondi europei.

La Camera focalizza altresì l'attenzione sul tema **Soft City e sugli incubatori/acceleratori** di impresa compresi il co-working e lo **smart working** ovvero sulla possibilità offerta dalle nuove tecnologie di rivedere in radice i tradizionali modelli di lavoro (come già avviato all'interno della propria organizzazione) nell'ambito del sistema delle imprese locali, valorizzando buone pratiche di innovazione sociale per un rinnovato sistema di welfare del territorio che coinvolga attivamente il sistema delle piccole e medie imprese.

## **OBIETTIVO TEMATICO 2. Agenda digitale**

Programmi di intervento:

- 2.1 Nuove tecnologie per colmare il digitale divide, Cloud e computing, E-commerce e B2B
- 2.2 E-government e progressiva telematizzazione dei servizi per la semplificazione amministrativa (SUAP)
- 2.3 Dematerializzazione dei flussi e delle procedure

### **2.1 Nuove tecnologie per colmare il digital divide, Cloud e computing, E-commerce e B2B**

La Commissione europea ha proposto un'agenda digitale il cui obiettivo principale è sviluppare un mercato unico digitale per condurre l'Europa verso una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. L'Agenda digitale propone quindi di sfruttare al meglio il potenziale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) per favorire l'innovazione, la crescita economica e il progresso. Le azioni che la Commissione propone di intraprendere sono la realizzazione del mercato digitale unico (accesso ai contenuti online legali, **fatturazioni e pagamenti elettronici**, unificazione servizi di telecomunicazione, aumento interoperabilità e standard di dispositivi, applicazioni, banche dati, servizi e reti, consolidamento della fiducia e sicurezza degli utenti digitali, **internet veloce accessibile a tutti**, investimenti in ricerca e innovazione, **miglioramento dell'alfabetizzazione**, delle competenze e dell'inclusione nel mondo digitale).

La Camera parteciperà a progetti finanziati con risorse esterne, comunitarie, nazionali e regionali nell'ambito della programmazione 2014-2020, favorendo lo sviluppo di azioni legate all'agenda digitale a beneficio del sistema imprenditoriale padovano, con particolare riferimento alle seguenti azioni:

- supporto alla **digitalizzazione delle PMI**;
- **sviluppo del tema degli Open Data** come motore di conoscenza e creazione di business e di valore per le imprese, in collaborazione con Infocamere e la Regione del Veneto;
- incentivare lo sviluppo di piattaforme aziendali sul "Cloud", contribuendo all'abbattimento

dei costi di accesso al **cloud computing** anche tramite sperimentazione di **piattaforme open source**;

- migliorare l'**alfabetizzazione informatica** con particolare riferimento alla generalità delle micro imprese.

Con risorse camerale, verranno inoltre implementate le seguenti attività:

- la **focalizzazione sul mondo agricolo** che presenta alcuni elementi di maggiore difficoltà rispetto agli altri, tramite l'organizzazione di attività informativa e formativa sull'utilizzo dei nuovi device e piattaforme per accedere alle **informazioni sui prezzi dei mercati agricoli** ed incentivare l'utilizzo della piattaforma della Borsa Merci Telematica (BMTI) per le contrattazioni sui mercati internazionali di prodotti agroalimentari, nonché sull'utilizzo delle informazioni delle Commissioni uniche nazionali (CUN). Particolare attenzione verrà posta all'uso di strumenti utilizzabili anche in movimento, tenuto conto della necessità di mobilità tipica della piccola e micro impresa agricola;
- incentivare la fatturazione e lo **sviluppo dei pagamenti elettronici** proseguendo il servizio di assistenza diretta alle imprese nella compilazione delle fatture elettroniche, già attivato con successo nel 2015.

La Camera proseguirà inoltre il progetto "**Eccellenze in Digitale**", coordinato da Unioncamere nazionale e finanziato nell'ambito del fondo perequativo, per **favorire l'alfabetizzazione delle PMI del territorio e la digitalizzazione delle eccellenze produttive padovane**, integrandolo con le altre azioni che saranno promosse di concerto con la Regione e con il sistema imprenditoriale padovano per favorire la digitalizzazione delle Piccole e Medie Imprese.

## **2.2 E-government e progressiva telematizzazione dei servizi per la semplificazione amministrativa (SUAP)**

La Camera di Padova continua a progettare lo **sviluppo di nuovi servizi connessi ai processi di digitalizzazione delle attività di impresa** anche con riferimento ad attività istituzionali svolte dalla Camera di Commercio in forma diretta ed indiretta.

Per quanto riguarda le azioni in via indiretta si continua a rafforzare l'operazione di miglioramento della funzionalità dei SUAP del territorio, attraverso le azioni che mirano a consolidare l'uso della piattaforma camerale e il dialogo, iniziato nel 2016, tra piattaforma camerale e gestionali propri utilizzati dai Comuni.

Si sta **promuovendo l'uso della piattaforma camerale** anche per la gestione dell'edilizia residenziale, elemento che permette di spingere i Comuni alla digitalizzazione dei servizi come previsto dalla norma e, nel contempo, di fornire un servizio che favorisca l'omogeneizzazione dei procedimenti sul territorio.

Continua e si **potenzia la funzione di raccordo tra tavolo tecnico regionale e Comuni** per migliorare la gestione dei procedimenti amministrativi, anche in considerazione dei numerosi cambiamenti che sono stati introdotti dalla modifica della L. 241/90 e dal c.d. decreto SCIA 2,

attività che viene svolta anche in raccordo con le altre Camere del Veneto. La funzione di raccordo vede la Camera come soggetto impegnato sul territorio a svolgere attività di formazione continua nei confronti dei funzionari comunali impegnati nella gestione del SUAP e degli operatori (imprenditori e consulenti) che utilizzano la piattaforma per l'invio delle loro pratiche, e vede altresì la Camera impegnata a facilitare incontri e confronti tra SUAP e funzionari comunali per la gestione di materie specifiche che possono sia derivare dalla gestione ordinaria che da modifiche normative.

Nell'ambito delle attività per la promozione del sistema telematico del portale "*impresainungiorno*" per l'inoltro di istanze ai SUAP la Camera fornisce assistenza tecnica ai Comuni per l'utilizzo corretto del sistema informatico e per l'implementazione del "**fascicolo d'impresa**" (la cui tenuta, con la prossima riforma della Camera diventa uno dei compiti istituzionali della Camera), il quale - nell'ambito delle banche dati del registro delle imprese - costituisce un archivio consultabile di tutti i documenti amministrativi relativi a istanze, atti procedurali e pareri inoltrati dall'impresa o dalle altre Pubbliche Amministrazioni al SUAP.

Al fine di mantenere elevata la qualità della banca dati registro imprese e consentire un utilizzo più ampio possibile dello strumento della **posta elettronica certificata** utile alle pubbliche amministrazioni ma anche alle imprese, la Camera intende rafforzare nel corso del 2017 l'attività di presidio delle **PEC** 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 degli indirizzi pubblicati nel Registro. Sono già in corso dei procedimenti massivi di regolarizzazione delle PEC non univoche e non valide che porteranno ad un miglioramento dei dati iscritti nel Registro Imprese e al progressivo consolidamento del presupposto per una maggiore diffusione di questo mezzo di comunicazione legale tra imprese e altre amministrazioni.

### **2.3 Dematerializzazione dei flussi e delle procedure**

Si prevede nel corso del 2017 l'**ampliamento ad altre Province del nuovo sistema web based realizzato dalla Camera di Commercio di Padova** basato su informatori, automatico ed integrato, nel nuovo sito web camerale, ad altre rilevazioni dei prezzi, previa convenzione con le Camere di Commercio che volessero aderire ad un servizio comune e quindi utilizzare o il servizio completo di rilevazione o la sola piattaforma della Camera di Padova. Si realizzerebbe così una condivisione del sistema di Padova anche da parte di altre Camere, con evidenti miglioramenti di efficienza per il sistema camerale e risparmi/maggiori introiti per l'Ente camerale padovano. Verrà pertanto effettuata un'azione informativa diretta al sistema camerale. Altra azione implicherà anche per il 2017, in collaborazione con gli altri Enti del territorio, l'ottimizzazione delle rilevazioni richieste sugli stessi dati contemporaneamente da più Enti, quali l'Istat e il Ministero dello Sviluppo economico (ad es. nel 2016 il Comune di Padova ha eliminato la propria rilevazione sui prodotti petroliferi, attingendo i dati direttamente dalla nostra

rilevazione).

Nel 2017 entrerà a pieno regime per tutte le imprese l'**utilizzo obbligatorio dell'utilizzo del sistema telematico per l'invio on line delle richieste di certificati e altri visti per l'esportazione**. Per abbreviare ulteriormente i tempi di rilascio, si promuoverà anche l'**utilizzo sistematico dell'autocertificazione**.

Si prevede inoltre di promuovere il nuovo sistema per la tenuta **tenuta dei libri sociali e contabili** con modalità dematerializzata, con indubbi vantaggi nella riduzione dei costi da parte delle imprese, come evoluzione delle attività già effettuate al riguardo in ambito istituzionale (art. 2215 c.c.).

A seguito di un interpello rivolto all'Agenzia delle Entrate in merito alla possibilità di riscuotere con modalità virtuale le marche da bollo sugli atti arbitrali, l'ufficio Mediazione ed Arbitrato dovrà **provvedere ad adeguare il regolamento di gestione**, ma anche le istruzioni fornite agli arbitri, alle imprese e ai legali, per recepire le indicazioni emerse in sede di interpello reso nel corso del 2016.

### **OBIETTIVO TEMATICO 3.1 Competitività delle imprese e del territorio**

- 3.1.1 DMO, valorizzazione del turismo, del territorio e delle tipicità ed eccellenze padovane
- 3.1.2 Promozione dell'immagine dell'immagine di Padova nel mondo
- 3.1.3 Nascita e crescita dell'impresa padovana
- 3.1.4 Favorire l'incontro tra domanda e offerta per l'inserimento o reinserimento lavorativo (alta professionalità, categorie deboli, donne donne e giovani)
- 3.1.5 Favorire l'accesso al credito

#### **3.1.1 DMO, valorizzazione del turismo, del territorio e delle tipicità ed eccellenze padovane**

La Camera di Padova considera strategico il ruolo del **Convention Bureau** attualmente gestito dal Consorzio DMO (Destination Management Organization) e OGD (Organizzazione di gestione della destinazione turistica) per **incentivare il sistema turistico locale** attraverso la promozione del territorio padovano come destinazione ideale per il turismo congressuale, di convegni ed eventi MICE (Meetings Incentives Conventions Exhibitions).

Particolare attenzione sarà riposta al **modello organizzativo del Consorzio DMO** con la necessità di rimodulazione dello statuto e del mantenimento dell'attuale compagine sociale con il Comune e la Provincia oppure con la creazione (o integrazione) di un soggetto in house della Camera di Padova per il turismo congressuale.

La Camera parteciperà inoltre attivamente ai lavori delle due OGD (Organismi di Gestione della

Destinazione) costituiti in provincia di Padova nel 2016: Padova da un lato, Terme e Colli Euganei dall'altro, in particolare favorendo lo sviluppo di progettualità che favoriscano il sistema imprenditoriale e la qualificazione dei servizi turistici.

In tale contesto la Camera fornirà supporto operativo a Fiera Immobiliare SpA per la predisposizione degli atti e delle procedure ad evidenza pubblica necessarie per l'assegnazione della gestione del nuovo centro congressi, fatte salve eventuali altre modalità organizzative di tali attività consentite dalla normativa (in house ecc.)

### **3.1.2 Promozione dell'immagine di Padova nel mondo**

L'azione di valorizzazione operata in campo turistico deve necessariamente allargarsi anche alla **valorizzazione delle eccellenze** imprenditoriali (anche nell'ambito del progetto con Unioncamere e Google sopra indicato), produttive, scientifiche, artistiche e culturali del territorio in modo da rafforzare ulteriormente la centralità del sistema Padova in ambito nazionale ed internazionale.

In tale ambito particolare attenzione sarà dedicata alle eccellenze del **Made in Italy** e delle **produzioni di eccellenza del settore agroalimentare** di alta qualità, anche valorizzando tutte le possibili sinergie con il sistema dell'internazionalizzazione e del turismo. Un elemento di attenzione è focalizzato sulla possibilità di creare o valorizzare una piattaforma di distribuzione e collegamento tra il sistema della ristorazione e quello delle produzioni del settore agroalimentare di qualità per valorizzare i prodotti del territorio anche in ambito "food". In tale contesto si evidenzia l'opportunità di un coinvolgimento della partecipata **Mercato Agroalimentare Padova (MAAP)** per la quale si rappresenta la necessità di un'evoluzione su linee di forte innovazione tecnologica a supporto dello sviluppo delle produzioni dell'agroalimentare del territorio in collaborazione con il Comune di Padova, con il sistema associativo del settore agroalimentare e i consorzi di tutela. Tale azione si integrerà con la mappatura e la sensibilizzazione delle imprese per favorire processi di innovazione e di aggregazione previste, per la filiera agroalimentare, nell'ambito del progetto camerale per l'innovazione.

### **3.1.3 Nascita e crescita dell'impresa padovana**

La competitività delle imprese viene raggiunta, in prima istanza, attraverso il **sostegno informativo e formativo fornito alle start-up**. Tra queste, particolare rilevanza è stata data dal legislatore alle cd. start-up innovative, società di capitali orientate a realizzare prodotti e servizi innovativi.

In tale ambito un efficace e innovativo servizio può essere raggiunto mediante l'assistenza qualificata prestata all'impresa proprio nella sua fase di costituzione, come delineato dalla recente normativa che consente di creare una **start up con atto tipizzato senza l'intervento**

**notarile**, avvalendosi soltanto dei servizi messi a disposizione dalle Camere di Commercio. A tal proposito, la creazione di un ufficio dedicato ad assistere i soggetti che intendono avviare un progetto innovativo e ad alto valore tecnologico è in grado di intercettare le esigenze della parte più attiva e all'avanguardia del panorama imprenditoriale. L'assistenza prestata consente tempi più rapidi e costi ridotti per la costituzione delle nuove società, mantenendo comunque la garanzia dei controlli di legalità previsti dall'ordinamento. Il corollario di questa iniziativa è quello di portare i futuri imprenditori all'interno della Camera di Commercio e farne conoscere e apprezzare le potenzialità informative e d'incentivazione da sfruttare durante tutta la vita dell'impresa.

Quale ausilio ad una crescita e gestione sempre più consapevole delle imprese, si ritiene importante promuovere e diffondere i **nuovi servizi di utilizzo delle banche dati camerali**. Il Registro Imprese deve essere infatti maggiormente apprezzato, oltre che come strumento di realizzazione della pubblicità legale, come fonte inesauribile e dinamica di dati che possono essere utili alle nostre imprese per assumere informazioni sul mercato, sui propri e potenziali clienti e fornitori e sulla concorrenza in genere. E' necessario pertanto promuovere, anche direttamente presso le imprese o con eventi *ad hoc*, i nuovi servizi che sono offerti dal sistema quali **ri.map** (servizio che consente di selezionare elenchi di imprese attraverso vari criteri di ricerca di tipo territoriale o di natura economica), **ri-build** (servizio che permette di verificare periodicamente ed in modo automatico se sono state comunicate variazioni al Registro Imprese per una lista di imprese di interesse), **Registro Europeo EBR** (che permette di acquisire, in tempo reale, informazioni e documenti ufficiali sulle imprese europee dei paesi aderenti al sistema dei gestori dei Registri), oltre, naturalmente, alle consolidate estrazioni per elenchi, per categorie e di visura bilanci. Con particolare riguardo agli elenchi di imprese, compresi gli elenchi arricchiti dagli indicatori di bilancio, la Camera cercherà nel corso del 2017 nuovi mercati anche all'estero.

Tenuto conto che tra i compiti previsti dalla recente riforma del sistema camerale, rientrano anche le "attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali", la Camera proseguirà poi nel supporto al 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 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, formazione e supporto personalizzato** su tali temi, diretti a preparare le aziende ad affrontare i mercati internazionali sulla base di una consapevolezza della propria situazione economico-finanziaria.

Nell'ambito delle iniziative per la **valorizzazione dell'informazione economica** che è un nuovo elemento di rilievo nell'ambito della riforma si prevede di mettere a disposizione informazioni sull'andamento dell'economia provinciale con modalità interattive, nonchè di realizzare **pubblicazioni periodiche in formato digitale 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 il marketing e l'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
- predisposizione di materiali utili ed incisivi per i decision maker della politica locale, in modo da supportare decisioni e strategie di sviluppo, nonchè per altri stakeholders che possono influenzare il futuro dello sviluppo economico della provincia di Padova.

Per quanto concerne i percorsi di crescita, aggiornamento e formazione delle imprese saranno presidiati i temi legati alla cultura della valutazione e alle metodologie connesse all'impianto di sistemi di valorizzazione della qualità, dei nuovi metodi di gestione (es. Balanced scorecard, metodi agili, business model canvas) e della legalità (ad esempio in relazione all'impianto della responsabilità amministrativa ex legge 231/2001)

### **3.1.4 Favorire l'incontro tra domanda e offerta per l'inserimento o reinserimento lavorativo (alta professionalità, categorie deboli, donne e giovani, over 50)**

Tenuto conto dell'importanza che la riforma delle Camere di Commercio assegna all'orientamento al lavoro tra i compiti assegnati agli enti camerali, la Camera continuerà a fornire ai giovani e alle imprese strumenti informativi di carattere previsionale (sistema Excelsior), distribuendo i dati anche in modalità video, adatta alle nuove generazioni.

L'ente camerale interverrà quindi in tale ambito con queste attività e con quelle che il sistema camerale e l'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro) riterranno di assegnare alla Camera.

La Camera continuerà in ogni caso a supportare le cosiddette fasce deboli garantendo la progettazione e partecipazione ad interventi specificatamente finalizzati all'inserimento lavorativo di tali categorie.

Continuerà poi l'attività dei Comitati per l'imprenditoria femminile e giovanile che propongono alla Camera iniziative finalizzate alla promozione e supporto di tali tipologie di imprese.

La Camera, anche con lo sviluppo di progetti in partenariato con altri soggetti e finanziati con risorse comunitarie, nazionali e regionali promuove la diffusione della cultura della **responsabilità sociale d'impresa** e l'innovazione sociale, elementi importanti per uno sviluppo

sostenibile del territorio. In particolare si conferma la collaborazione avviata nel 2015-2016 con i progetti ISIT e WelfareNet per lo sviluppo di innovativi sistemi di welfare di territorio, su misura del tessuto di PMI della provincia di Padova.

### **3.1.5 Favorire l'accesso al credito**

A seguito delle previsioni dello schema di decreto di riforma, che non prevede più tra le funzioni delle Camere di commercio il supporto alle imprese per l'accesso al credito, non sono programmate attività in questa di linea di intervento. Saranno effettuate le opportune valutazioni in merito agli interventi e investimenti in corso nel settore del credito (partecipazione al capitale sociale dei Confidi vigilati) alla luce delle previsioni della riforma delle società a partecipazione pubblica (Dlgs n. 175/2016).

## **OBIETTIVO TEMATICO 4. Economia verde ed energie rinnovabili e mobilità sostenibile**

Programmi di intervento:

- 4.1 Favorire il passaggio della provincia padovana alla green economy

La Commissione europea sostiene in modo importante l'obiettivo strategico di una transizione a un'economia a basse emissioni di carbonio. La Strategia Energetica Nazionale (SEN) costituisce il riferimento principale per la pianificazione settoriale e individua **4 obiettivi strategici per il 2020** a cui dovrà concorrere il potenziamento delle infrastrutture di rete:

- riduzione dei costi di approvvigionamento dell'energia da parte di famiglie e imprese;
- rafforzamento della sicurezza energetica del Paese;
- aumento di produzione di energia da fonti rinnovabili e innovative;
- raggiungimento e superamento degli obiettivi ambientali indicati dall'Europa.

### **4.1 Favorire il passaggio della provincia padovana alla green economy**

L'obiettivo strategico della Camera di commercio 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 2017 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, sia tramite la progettualità connessa alla Rete per l'Innovazione

Padova Innovation Hub, sia con il progetto Smart City Padova.

La Camera di Padova valuterà la possibilità, anche in collaborazione con le associazioni datoriali, di presentare progettualità per supportare, con risorse esterne, comunitarie, nazionali o regionali, azioni a favore dell'**efficienza energetica nelle imprese o per le 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, con l'obiettivo, collegato al IV asse del progetto Padova 4.0, la "custodia del creato", di promuovere un modello di sviluppo sostenibile e ad impatto zero in tutto il territorio provinciale.

Nel contempo la Camera è impegnata ad attivare ove possibile nei propri affidamenti di lavori, servizi e forniture, i criteri del **Green Public Procurement** per l'incremento progressivo dell'applicazione dei criteri minimi ambientali negli appalti pubblici.

### **OBIETTIVO TEMATICO 10. Istruzione e apprendimento permanente**

Programmi di intervento:

- 10.1 Qualificazione giovanile, professionale ed imprenditoriale ed orientamento al lavoro

#### **10.1 Qualificazione giovanile, professionale ed imprenditoriale ed orientamento al lavoro**

All'interno di tale intervento si collocano le attività relative all'alternanza scuola-lavoro, all'orientamento e accompagnamento al lavoro (in particolare all'autoimpiego) e alla formazione in generale rivolta alle imprese.

In tema di **alternanza scuola-lavoro**, le Camere di Commercio, non solo alla luce delle funzioni assegnate dalla Legge 107/2015 cd. "della Buona scuola", ma anche in risposta alle aspettative del mondo dell'istruzione, rappresentano una fondamentale **cerniera tra il mondo delle imprese e quello delle scuole**.

L'Ente camerale avvierà quindi specifiche **attività di promozione**, ma anche di monitoraggio, delle iscrizioni nel Registro nazionale dell'ASL, accompagnate da attività che potranno facilitare la ricerca e l'attivazione di tirocini da parte degli istituti scolastici.

Si continuerà, peraltro, a supportare le scuole attraverso uno specifico **bando di contributi** a loro rivolto, finalizzato a sostenere quelle attività di alternanza scuola-lavoro più qualificanti, quali ad esempio gli stage all'estero.

Proseguirà anche nel 2017, infine, la partecipazione operativa della Camera 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.

In tema di **accompagnamento all'autoimpiego**, ed in piena aderenza alle nuove competenze individuate per le Camere di commercio in tema di orientamento al lavoro, è necessario proseguire nell'attività di **primo orientamento** rivolta agli aspiranti imprenditori, attivando tutte

le possibili **sinergie con le PA e gli Ordini** coinvolti negli adempimenti legati all'avvio di impresa e prestando particolare attenzione al tema della **sostenibilità d'impresa**, attraverso la promozione dei principi *lean startup*.

Sarà poi opportuno continuare a **collaborare come partner operativi con gli enti accreditati alla formazione**, unici destinatari dei contributi regionali dedicati ad interventi di formazione/consulenza all'avvio di impresa, anche tramite la partecipazione attiva a progetti cofinanziati dai Fondi Europei FSE e FESR per garantire anche nel territorio padovano efficaci interventi - gratuiti per l'aspirante imprenditore - che possono porsi come complementari all'attività di orientamento realizzato dalla Camera di Commercio.

Verrà inoltre ulteriormente valorizzata la **rete di tutti i servizi che operano sul territorio in tema di autoimprenditorialità** (microcredito, incubatori, fablab, sportelli di consulenza, ecc.) in modo da garantire all'aspirante imprenditore l'accesso a tutti i servizi esistenti a prescindere dallo sportello cui si rivolge.

In tale azione rientra anche l'organizzazione del **corso gratuito di formazione per export manager** (gestito da Padova Promex a partire dal 2016) 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.

In tema di formazione rivolta alle imprese, infine, si proseguirà ed amplierà l'offerta di **interventi formativi di natura seminariale** legati alla conoscenza di nuovi adempimenti o nuove procedure, anche con modalità *learning by doing* sulla scia del successo ottenuto dalle attività già sperimentate dall'ente camerale (con lo sportello fatturazione elettronica) e dall'azienda speciale Padova Promex.

## **OBIETTIVO TEMATICO 12. Tutela del consumatore e della concorrenza**

Programmi di intervento:

- 12.1 Azioni sinergiche per la regolarità del mercato, la tutela del consumatore e del Made in Italy
- 12.2 Diffusione della cultura della giustizia alternativa

### **12.1 Azioni sinergiche per la regolarità del mercato, la tutela del consumatore e del Made in Italy**

#### **Vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti**

Sul versante delle azioni dirette al rafforzamento della vigilanza del mercato, la Camera sta per sottoscrivere con **Unioncamere**:

- la **convenzione** per la realizzazione di un piano di vigilanza sull'applicazione delle direttive **“Etichettatura energetica”** e **“Progettazione ecocompatibile”** con particolare riferimento

ai forni impegnandosi a realizzare - nel primo semestre del 2017 - un numero prestabilito di ispezioni dirette ad accertare la conformità dei forni ai requisiti di:

- etichettatura energetica
- progettazione ecocompatibile.
- la **convenzione** per la realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori - per l'anno 2017 - con particolare riferimento alla **sicurezza e conformità delle seguenti tipologie di prodotti**:
  - giocattoli
  - dispositivi di protezione individuale di 1° categoria
  - prodotti generici di cui al Codice di consumo
  - materiale elettrico (bassa tensione e compatibilità elettromagnetica).

Si ritiene opportuno proseguire - anche nel 2017- la sperimentazione dello **spettrometro a raggi X** per una più rapida e certa individuazione dei prodotti potenzialmente pericolosi per la salute dei consumatori in collaborazione con le Forze dell'Ordine.

### **Vigilanza e controllo sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale**

In relazione alla **metrologia legale** si ritiene opportuno effettuare:

- 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)

### **Tutela del consumatore e della fede pubblica**

Si ritiene opportuno continuare, previa verifica di budget, 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.

Tra le attività avviate nel corso del 2016 con prosecuzione nel prossimo biennio si ricorda la **Revisione degli usi camerali** che risultano da aggiornare, avuto riguardo allo schema di decreto legislativo di riforma delle Camere che non prevede un'espressa abrogazione delle funzioni previste dal Regio Decreto del 20 settembre 1934, n. 2011, art. 34,. L'ultimo aggiornamento risale al 30 settembre 2002 con un modesto intervento di revisione del 25 giugno 2007.

## **12.2 Diffusione della cultura della giustizia alternativa**

Sul versante della **giustizia alternativa**, la Camera è impegnata da anni nella promozione e gestione delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie: **mediazione/conciliazione ed arbitrato**. In prospettiva futura, vanno valutate le implicazioni del decreto di riforma, in quanto tali attività sembrano essere possibili a due condizioni: se svolte in convenzione con Regione o altri soggetti pubblici e privati; se cofinanziate.

Tenuto conto di tale premessa, in tema di **mediazione/conciliazione** l'organismo ha competenza per il circondario del Tribunale di Padova ed opera sullo stesso piano con altri soggetti pubblici (in via principale, l'organismo dell'Ordine degli Avvocati di Padova) e privati iscritti nel Registro tenuto dal Ministero di Giustizia.

L'attività futura si focalizzerà sul problema della **ridotta percentuale di partecipazione delle parti al primo incontro** di mediazione (quasi la metà delle domande depositate si chiude per tale motivo), che porta a risultati finali non soddisfacenti per l'istituto in sé.

Al momento, presso il Ministero di Giustizia sta operando una **Commissione** il cui scopo è di dare indicazioni per una revisione normativa della mediazione, dell'arbitrato e della negoziazione assistita nell'ottica di promuoverne l'utilizzo e l'efficacia al fine di una significativa riduzione del numero di cause gestite nei tribunali italiani. I lavori della Commissione dovrebbero consentire di valutare l'adeguamento delle norme esistenti per accogliere alcuni degli orientamenti giurisprudenziali emersi in alcuni tribunali, che puntano sostanzialmente a rafforzare la presenza personale delle parti al primo incontro di mediazione quale via per trasformare l'incontro in un reale e concreto tentativo di mediazione gestito dal mediatore. Identica posizione è appena emersa anche dal recente Congresso nazionale forense, che auspica il rafforzamento della mediazione obbligatoria e in particolare della presenza personale delle parti agli incontri.

Nel frattempo, la Camera vuole già attivarsi per **favorire la diffusione degli orientamenti giurisprudenziali pro mediazione**, innanzitutto nei confronti dei propri funzionari e mediatori (ad esempio tramite "direttive interne" o periodici incontri di analisi ed approfondimento), ma soprattutto nei confronti delle parti e dei legali che partecipano alle procedure (con incontri e/o newsletter ed altri canali di contatto). Da tali iniziative e confronti, potrà seguire una attività di revisione del Regolamento di mediazione.

In tema di **arbitrato** permane la necessità di archiviazione delle procedure fin dalle fasi iniziali per le difficoltà delle parti a versare il deposito cauzionale, richiesto a garanzia degli onorari degli arbitri e dei diritti della Camera. Per la procedura di arbitrato si valuterà l'adozione di un regolamento che imponga - sulla falsariga di quanto già avviene nell'ambito del processo civile telematico - l'utilizzo esclusivo di strumenti informatici e telematici. In particolare, per le nuove modalità di apposizione della marca da bollo virtuale, si rimanda al programma 2.3 Dematerializzazione dei flussi e delle procedure dell'O.T. Agenda Digitale.

In materia di **sovraindebitamento**, sono previste azioni relativamente alla promozione dell'attività del costituendo **Organismo di composizione delle crisi** previsto dalla [legge n.](#)

[3/2012](#) e dai successivi decreti ministeriali attuativi. Si tratta di un servizio a vantaggio delle piccole imprese e dei consumatori in qualità di soggetti non fallibili, ma che possono incorrere in situazioni di squilibrio finanziario tale da necessitare di un “piano di ristrutturazione” dei debiti con il vantaggio della totale esdebitazione. L’attività è già stata avviata nel 2016 con la formazione di alcuni funzionari sul tema, particolarmente complesso e delicato dal punto di vista economico e psicologico.

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. Il controllo sui requisiti sarà condotto su un campione di 2.000 mediatori iscritti a Padova.

### **OBIETTIVO TEMATICO 3.2. Competitività internazionale**

Programmi di intervento:

- 3.2.1 Assistenza specialistica e sostegno alle imprese nei percorsi di internazionalizzazione
- 3.2.2 Filiera, Modelli aggregativi e sostegno alla competitività internazionale dell'impresa padovana

Come descritto nel paragrafo 1.2.4, le iniziative previste all’interno di questa linea programmatica sono affidate all’Azienda Speciale **Padova Promex**.

#### **3.2.1 Assistenza specialistica e sostegno alle imprese nei percorsi di internazionalizzazione**

L’integrazione tra una visione nazionale e la valorizzazione territoriale: questa è la nuova sfida che Padova Promex vuole portare avanti a partire dal 2017, per identificare un equilibrio tra l’estrema parcellizzazione delle iniziative promozionali sviluppate dai vari attori del territorio nazionale e l’estremo centralismo a cui a volte tendono le strutture statuali preposte.

Questa sfida rientra a pieno titolo nella cosiddetta **era dell’industria 4.0**, ovvero nella quarta rivoluzione industriale che il mondo imprenditoriale sta attraversando e che rende imprescindibile l’adozione di nuove tecnologie per essere in grado di innovare, gestire e connettere l’intera catena del valore nei settori manifatturieri.

L’impresa che intenda mantenere una dimensione internazionale deve essere in grado di perseguire una visione chiara che tenga conto delle sempre più veloci trasformazioni degli scenari economico-finanziari. Padova Promex deve quindi fornire alle aziende del territorio **servizi di supporto idonei ad assisterle nell’identificazione di nuovi strumenti che consentano di essere competitivi** in questi scenari.

Oltre a questo aspetto, a partire dal 2017, i servizi specialistici di supporto erogati da Padova Promex dovranno tener conto anche della necessità di raccordarsi alle attività organizzate da ICE-Agenzia, al fine di promuovere attività comuni in grado di valorizzare i settori di eccellenza dell'imprenditoria padovana.

Nel corso del 2017 **Padova Promex rafforzerà quindi la sinergia già avviata con ICE-Agenzia**, nonché con SACE e SIMEST, perseguendo la strategia della **creazione di un vero e proprio centro servizi per la competitività delle imprese padovane**. Allo stesso modo e sempre perseguendo la logica dell'integrazione con enti omologhi e/o complementari per funzioni ed obiettivi, l'Azienda Speciale rafforzerà il coordinamento con altre realtà territoriali, prescindendo dall'ormai superato concetto di vicinanza geografica e puntando invece ad alleanze che si contraddistinguono per la loro specifica competenza.

Questa nuova strategia sviluppa fra l'altro un filone di attività già iniziato nel corso del 2016, grazie all'attiva collaborazione creatasi con l'Università di Padova in particolare attraverso la partecipazione a **Padova Nova**, prima edizione di un evento pensato dall'ateneo universitario per poter avvicinarsi alle necessità delle imprese e promuovere la cultura dell'internazionalizzazione nella ricerca, nell'insegnamento e nell'innovazione, con l'obiettivo di caratterizzare Padova quale hub nel settore dell'innovazione.

Si inseriranno in questo filone anche i **progetti di filiera**, ovvero, iniziative che sorgano da gruppi di aziende appartenenti allo stesso settore e/o a settori complementari. Padova Promex cercherà infatti di raccordare tali iniziative ad eventi di maggior rilevanza ed organizzati da enti/istituzioni italiane operanti all'estero.

Padova Promex continuerà a creare sinergia con le Camere di Commercio italiane all'estero con particolare riferimento ad aree geografiche di interesse per il mondo imprenditoriale padovano e per iniziative che possano ulteriormente rafforzare la competitività delle aziende locali.

Nel 2017 Padova Promex continuerà ad avvalersi dei social network quale strumento di ulteriore promozione delle proprie attività. In particolare, intensificherà l'utilizzo di Facebook che consente fra l'altro di lanciare campagne promozionali su specifiche tematiche di interesse.

### **3.2.2 Filiera, Modelli aggregativi e sostegno alla competitività internazionale dell'impresa padovana**

Nel 2015 Padova Promex ha sviluppato un nuovo ambito di attività denominato promozione integrata del territorio, grazie anche alla **sinergia sviluppata con il Padova Terme Euganee Convention Bureau (DMO)**.

Per **favorire l'incoming a Padova di operatori esteri interessati** a sviluppare forme di collaborazione commerciale con imprenditori padovani, Padova Promex e DMO hanno di fatto messo in atto una strategia di valorizzazione delle peculiarità del territorio padovano e delle sue eccellenze imprenditoriali. La Giunta camerale ha infatti già deliberato la possibilità di integrare il ramo d'azienda costituito dal turismo congressuale in Padova Promex, qualora dovesse perdurare la situazione critica di indecisione strategica dei soci.

L'impatto sul territorio padovano è risultato molto positivo. Inoltre, le aziende hanno espresso soddisfazione per questa nuova modalità operativa che, in alcuni casi, è sfociata nell'avvio di alcune concrete opportunità di collaborazione commerciale.

Alla luce di tali elementi, l'Azienda Speciale implementerà le iniziative di promozione integrata del territorio e, ove possibile, le collegherà ad iniziative gestite dai livelli centrali, sempre nella logica di creare una collaborazione biunivoca tra la visione nazionale e la valorizzazione territoriale delle competenze.

### **OBIETTIVO TEMATICO 11.1. Pubblica amministrazione efficiente e trasparente**

Programmi di intervento:

- 11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti
- 11.1.2 Gestione strategica delle partecipazioni
- 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della corruzione
- 11.1.4 Razionalizzazione del patrimonio informativo e delle banche dati
- 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi

#### **11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti**

L'attività di efficientamento e snellimento delle procedure e dei regolamenti interni sarà orientata 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](#)).

Le Regole tecniche sul protocollo informatico, sulla conservazione e sul documento informatico emanate nel 2013 e 2014 hanno imposto diverse scadenze alle Pubbliche amministrazioni per il loro adeguamento. La prima scadenza, quella relativa al protocollo informatico, è stata rispettata nella Camera di Padova attraverso l'adozione del **sistema documentale Gedoc**, fornito da Infocamere, a partire dall'11 giugno 2015. La successiva, quella del 12 agosto 2016, posticipata a dicembre per l'entrata in vigore del nuovo CAD, richiede che tutte le Pubbliche amministrazioni predispongano gli originali dei documenti - amministrativi e non - in modalità esclusivamente informatica, come già previsto dall'art. 40 del Codice sopra citato, in modo che tale che essi avranno valore legale solo se redatti con modalità informatiche, salvo espresse

deroghe previste per specifiche tipologie documentali da normativa italiana o europea (ad es. il processo civile telematico e il processo tributario telematico). Nell'ambito del progetto di **dematerializzazione degli atti dell'Ente**, l'adozione del nuovo gestore documentale ha permesso il rispetto di tale adempimento e soprattutto una più efficiente gestione dei flussi documentali, secondo quanto previsto dalla normativa.

Nel corso del 2017 si prevede la prosecuzione dell'attività di collaborazione con Infocamere nella definizione di un'impostazione condivisa con tutto il sistema camerale relativamente ai processi, da correlare alla gestione documentale, e ad una maggiore integrazione del sistema con le esigenze operative dell'Ente.

La Camera, in seguito all'entrata in vigore del nuovo Codice degli appalti, prevede di **rivedere le procedure di approvvigionamento di lavori, servizi e forniture** nonchè di adottare un nuovo Regolamento sulle modalità di affidamenti diretti sotto i 40.000 euro, conforme alle indicazioni che forniranno le linee guida dell'ANAC e il tavolo ristretto dei provveditori di Unioncamere (a cui partecipa anche la Camera di Padova) nell'ottica di uniformare il comportamento del sistema camerale con l'obiettivo di semplificazione e aggregazione delle procedure.

Inoltre, già a partire dall'anno 2017, si avvieranno le prime attività per l'**utilizzo sperimentale di una nuova piattaforma informatica integrata** - attualmente in realizzazione da parte di Infocamere - **per la gestione della contabilità, degli incassi e pagamenti, della fatturazione, delle attività del controllo di gestione** più moderna, veloce e adeguata a soddisfare le esigenze delle Camere di Commercio rispetto a quella attualmente in uso, ormai inadatta. Ciò consentirà una maggiore integrazione con le varie piattaforme informatiche e garantirà una più agile gestione delle imputazioni contabili nonchè una più celere e semplice lettura dei dati contabili e finanziari anche da parte degli organi decisionali dell'ente.

### **11.1.2 Gestione strategica delle partecipazioni**

In seguito all'attività di dismissione delle società partecipate effettuata nel 2015, anche per il 2017, come per il 2016, si prevede la necessità di **proseguire nella gestione del processo liquidatorio delle relative quote**; per alcune di esse, infatti, il processo di dismissione non è ancora completato. Escludendo il gruppo di società che si trovano già in stato di liquidazione o procedura concorsuale, per le quali si dovranno attendere le tempistiche proprie di chiusura, rimangono quelle società per le quali sussistono ancora degli ostacoli per la definizione della questione.

- il gruppo relativo alle società del sistema camerale (Ecocerved, IC Outsourcing, Job Camere in liquidazione, Tecnoservicecamere) dovrà essere monitorato al fine di proseguire il percorso di razionalizzazione, in base alle attività comuni ed in relazione alla riforma delle società partecipate, in consolidamento nella società "*in house*" Infocamere ScpA;

- il gruppo che richiederà maggior sforzo di gestione sarà quello caratterizzato da iter complessi di dismissione dovuti alla rilevanza/importo della quota o da contenziosi: per **A4 Holding SpA** è in corso una causa civile per l'accertamento della cessazione della quota il cui esito potrà essere esteso anche alla partecipata **Infracom SpA**. Per la società **Ne-T by Telerete Nordest Srl**, la quale ha riconosciuto il diritto alla cessazione, è stato nominato dal Tribunale di Padova, a seguito di contestazione da parte della Camera di Commercio della perizia di parte, un esperto per la valutazione della quota cessata; come per il 2016, proseguirà l'analisi dell'output peritale e l'eventuale contraddittorio. La società **Tecno Holding SpA** ha presentato un piano che prevede l'acquisto di azioni proprie in due tranches: il processo riguardante la prima tranche, specificatamente deliberato dall'assemblea e dedicato esclusivamente ai soci che sono "cessati" ex lege (Legge di stabilità 2014), terminerà probabilmente entro l'anno 2016 mentre quello relativo ai soci che hanno manifestato l'interesse a dismettere la partecipazione con il Piano di Razionalizzazione (Legge di Stabilità 2015), gruppo di cui fa parte la Camera di Commercio di Padova, inizierà probabilmente nel 2017; l'operazione sarà da monitorare con attenzione in quanto, nella valutazione delle quote, è presente un asset (Tecnoinvestimenti) ammesso - nell'agosto 2016 - al mercato regolamentato MTA segmento STAR di Borsa Italiana e quindi oggetto di più frequenti variazioni in valore di scambio.

Oltre alla predisposizione del **Piano di Razionalizzazione** previsto dal Testo Unico delle società partecipate, nel corso del 2017 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 o nelle quali la partecipazione è condizionata a specifiche performances. Sempre in ottemperanza al nuovo Testo Unico delle società partecipate, nel corso del 2017 saranno da pianificare e/o monitorare gli interventi (es.: statuto, modello di governance, sistema di controllo interno, trasparenza, struttura organizzativa) relativi alle singole partecipate, soprattutto quelle che saranno classificate a controllo pubblico o *in house*, comprese le eventuali nuove dismissioni. Una verifica attenta delle partecipate dovrà essere effettuata, parallelamente, secondo la lente dei principi della legge di riforma delle camere di commercio in discussione.

Per poter svolgere un ruolo attivo nella nascita di nuove imprese, soprattutto quelle innovative (Start Up innovative), oltre all'attività di assistenza tecnica, potrebbe essere valutata la possibilità che la Camera di Commercio, anche in collaborazione con soggetti esperti del settore (es.: **Parco Scientifico e Tecnologico Galileo**), attraverso un'attenta selezione/valutazione a monte dei progetti/business plan (solidità, innovatività, trasferibilità benefici al tessuto economico del territorio, occupazione ecc.), possa partecipare al capitale di rischio delle singole realtà, quale socio finanziatore, con facoltà condizionata (patti parasociali) di uscita (disinvestimento), nell'obiettivo di supportare, nello specifico, esclusivamente le **Start Up** che, pur avendo un alto potenziale a beneficio del tessuto economico, non riescono ad ottenere un immediato riconoscimento da parte del mercato dei capitali. In questo ambito è importante impostare l'attività di controllo sul mantenimento dei requisiti di Start Up e PMI

innovativa a garanzia sia della qualità dei dati del Registro Imprese sia dell'affidabilità delle imprese che risultano iscritte nell'apposita Sezione Speciale.

Continuerà per il 2017 l'attività di supporto, da parte del personale camerale, alla società **Fiera di Padova Immobiliare SpA** che, oltre all'attività ordinaria (amministrazione, segreteria, coordinamento e supporto organi sociali) seguirà, soprattutto, la formulazione e l'implementazione delle linee strategiche per l'affidamento in gestione del nuovo Centro Congressi.

Sempre nel corso del 2017, proseguirà il supporto ed il monitoraggio del processo di integrazione tra **Interporto Padova SpA** e **Consorzio ZIP** con l'obiettivo di massimizzare il valore, soprattutto strategico, dell'operazione.

### **11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della corruzione**

Consolidato nel 2016, proseguirà nel 2017 il **Progetto per la misurazione dei processi camerali e per il benchmarking tra Camere di commercio** realizzato da Unioncamere per consentire la misurazione e valutazione delle performance in grado di condurre all'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati, nell'ottica della definizione dei costi standard, previsti dall'art. 28 della [L. 114/2014](#). Il Progetto si è nel tempo arricchito di uno strumento di semplificazione per la gestione governata ed omogenea dei numerosi adempimenti gravanti sugli enti camerali, con la definizione di format condivisi con il sistema camerale relativi a tutti i documenti di programmazione (Relazione previsionale e programmatica, Bilancio preventivo, Piano della performance). Da questo ha preso vita la piattaforma per la gestione operativa di questi documenti, chiamata "**Integra**" (**Sistema integrato per la misurazione dei costi, il benchmarking e la performance delle Camere di commercio**), per la cui definizione la Camera di Padova partecipa attivamente, all'interno del gruppo di lavoro che opera soprattutto attraverso le piattaforme di dialogo e scambio messe a disposizione da Unioncamere.

Nell'ottica camerale di una contabilità analitica sempre più dettagliata, quale strumento interno di supporto decisionale, e anche a seguito della partecipazione al progetto di rilevazione dei costi per processi di Unioncamere di cui sopra, già nel corso del 2015 è stata impostata una **contabilità per centri di costo e per processi**, con particolare attenzione alle principali voci di spesa (interventi economici, spese di automazione, oneri di funzionamento) con l'intento di espandere l'analisi anche ad altre voci (es. ricavi) da dettagliare già in fase di predisposizione del preventivo per l'anno 2017.

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, la prosecuzione delle attività avviate nel corso del 2016 quali la verifica dell'adozione di disciplinari interni per la

regolamentazione di attività a rischio corruzione. Le attività relative a questo ambito verranno meglio dettagliate nel Piano anticorruzione che la Camera presenterà a gennaio 2017 alla Giunta per l'approvazione.

In tema di **trasparenza**, è prevista l'applicazione delle nuove norme previste dal FOIA, la verifica, con periodicità quadrimestrale, della correttezza, completezza e qualità delle informazioni presenti sul sito istituzionale e la revisione delle modalità di accesso a dati e documenti come previsto dal nuovo art. 5 del decreto 33/2013 .

Il tema della trasparenza è strettamente collegato a quello dell'accessibilità, termine con il quale si intende "la capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari". Al fine di garantire la piena accessibilità dei dati e informazioni pubblicate sul sito camerale, si prevede di realizzare opportuni **incontri formativi** rivolti a tutto il personale **finalizzati alla conoscenza dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive**, come previsto dall'art. 8 della L. n. 4/2004 (art. 13 del D.Lgs. 82/2005) e all'apprendimento delle corrette modalità di predisposizione di file accessibili. Si prevede inoltre di proseguire l'attività avviata nel 2016 di monitoraggio su livello di accessibilità delle pagine e dei documenti pubblicati sul sito web istituzionale con l'ausilio di strumenti di verifica semi-automatizzati disponibili nel web (ad esempio il validatore Vamola [www.validatore.it](http://www.validatore.it) predisposto dalla Regione-Emilia-Romagna).

Particolare attenzione sarà **riservata allo sviluppo del nuovo sito web [www.pd.camcom.it](http://www.pd.camcom.it)** anche nell'ottica di adeguarlo alle linee guida approvate dall'Agenzia per l'Italia digitale (AGID) in data 4 luglio 2016.

Sul versante della **trasparenza e della legalità nell'economia** la promozione e l'adesione al "Patto territoriale per la legalità" impegna la Camera a proseguire - per il biennio 2017/2018 - l'azione diretta a:

- sostenere l'attività del **Punto di ascolto Sos Giustizia** con assunzione dell'impegno a concorrere nel sostenimento delle spese di funzionamento dello stesso.
- promuovere - sul territorio - **l'etica della responsabilità e la cultura della legalità**, la lotta alla corruzione, il rispetto delle norme in materia fiscale e del lavoro, in materia di sicurezza sul lavoro e di contrasto al lavoro nero, valorizzando il lavoro regolare.

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

#### **11.1.4 Razionalizzazione del patrimonio informativo e delle banche dati**

Il Registro delle imprese di Padova ha adottato già dal 2015 una **guida consultabile on line**, predisposta con il coordinamento di Unioncamere, con modalità di ricerca avanzate e finalizzata ad eliminare le diversità attualmente esistenti nella preparazione delle pratiche telematiche derivante dalle diverse interpretazioni dalle norme.

La guida è stata implementata e integrata nel tempo arrivando a coprire ambiti sempre più vasti. Va quindi mantenuto costante il contatto con i tavoli di lavoro per far sì che la guida sia costantemente aggiornata e rimanga un elemento utile per gli interlocutori del Registro Imprese.

Si ritiene importante dare un nuovo impulso all'**espletamento delle funzioni camerali presso i Comuni della provincia o presso altri enti interessati come la ZIP** (informazioni del registro imprese, rilascio firma digitale e la bollatura dei libri in formato cartaceo). Con la deliberazione 117/2016 del 20 settembre 2016 è stata infatti modificata la convenzione precedente e previsto conseguentemente un riconoscimento economico ai soggetti che si presteranno (o si stanno già prestando) allo svolgimento delle funzioni camerali nella provincia padovana.

#### **11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi**

Nel corso del 2017 verrà effettuata un'approfondita indagine sulla customer satisfaction degli utenti che possa dare indicazioni utili, sia per il miglioramento dei servizi sia per gli indirizzi strategici dell'anno successivo, concentrando il sondaggio soprattutto sulle nuove funzioni affidate alle Camere e su alcuni ambiti più strategici come ad esempio l'agenda digitale, l'internazionalizzazione, la formazione e i servizi di supporto.

Si prevede inoltre di svolgere una intensa attività comunicativa per informare imprese e stakeholder sulle funzioni che con l'approvazione definitiva del decreto legislativo di riforma delle camere di commercio saranno confermate o attribuite ex novo, e sui servizi che la Camera di Commercio di Padova attiverà per realizzarle.

Nel 2017 la Camera di Commercio di Padova darà avvio ad un **punto unico di contatto e di prima accoglienza dell'utenza** con il quale fornire un servizio di risposta qualificato sui diversi servizi forniti dall'ente. Tale servizio, che coinvolgerà trasversalmente il personale camerale a cominciare dai responsabili dei vari processi, consentirà di raccogliere informazioni sulle reali e/o inesprese esigenze degli stakeholder camerali e sensibilizzare l'utente sulle attività e i servizi offerti dalla Camera di Commercio. **Il nuovo progetto (Pronto Camera)** prevederà l'implementazione di un contact center nei locali del primo piano per la gestione dei contatti telefonici e per via telematica strutturati su due livelli (livello base e assistenza specialistica)

La realizzazione del punto unico di prima accoglienza dell'utenza richiede una maggiore condivisione interna della conoscenza dei vari servizi erogati, dei procedimenti e dei processi

realizzati dagli uffici camerali e quindi la formazione ad hoc di personale qualificato. La condivisione delle informazioni diventa quindi uno strumento essenziale per fornire un servizio efficiente ed efficace, a beneficio dell'utenza e volta ad una maggiore efficienza delle attività degli uffici che svolgono servizi per l'utenza. A supporto del progetto di creazione del punto unico di contatto e di prima accoglienza dell'utenza la Camera investirà risorse camerali per sviluppare opportuni e necessari **adeguamenti tecnologici (Voip, CRM)** che saranno gradualmente utilizzati dall'intera struttura, per garantire la presa in carico e la gestione "imprenditoriale" della cura delle richieste delle imprese "clienti" della Camera stessa.

L'art. 14 del D. Lgs. 159/2015 "Misure per la semplificazione e la razionalizzazione delle norme in materia di riscossione" ha introdotto dal 1 giugno 2016 una nuova modalità di notifica delle cartelle di riscossione nei riguardi delle imprese (sia individuali, che costituite in forma societaria) e nei riguardi dei professionisti iscritti in albi o elenchi. In base alle nuove disposizioni la notifica, **può essere eseguita** tramite la posta elettronica certificata (PEC) all'indirizzo risultante dall'indice nazionale degli indirizzi di posta elettronica certificata INI-PEC.

La nuova modalità di notifica prevede che, qualora l'invio dell'atto di riscossione all'indirizzo PEC del destinatario non vada a buon fine (perché l'indirizzo non è valido o non più attivo), oppure nel caso in cui la casella risulti saturo anche dopo un secondo tentativo di notifica (da effettuarsi decorsi almeno 15 giorni dal primo invio), la notificazione venga eseguita, a cura dell'Agente della Riscossione, mediante **deposito dell'atto presso gli uffici della Camera di Commercio competente per territorio** e pubblicazione del relativo avviso sul sito informatico della medesima, dandone notizia allo stesso destinatario per raccomandata con avviso di ricevimento, senza ulteriori adempimenti a carico dell'agente della riscossione.

In attuazione della norma, le Camere di Commercio, con il supporto di Infocamere, hanno predisposto un servizio informatico che consente al contribuente (sia esso impresa o professionista) la consultazione dell'atto di riscossione e del relativo avviso di deposito garantendo i necessari requisiti di riservatezza e sicurezza.

Il servizio è denominato **Elenco atti depositati dagli Agenti della Riscossione**; è disponibile on line ed è raggiungibile dai siti istituzionali delle Camere di Commercio utilizzando l'apposito link (e comunque reperibile all'URL <http://attidepositati.camcom.it>). La consultazione degli atti richiede l'accesso ad un'area riservata tramite dispositivo CNS da parte dell'interessato. Per agevolare le imprese nella consultazione degli atti depositati dagli agenti della riscossione e rafforzare così il ruolo della Camera di Commercio nel servizio all'impresa, si prevede di attivare un **servizio di assistenza telefonica e di supporto all'utenza per l'estrazione e la stampa degli atti per i quali la Camera di Commercio di Padova è competente per territorio**.

**OBIETTIVO TEMATICO 11.2. Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione**

Programmi di intervento:

- 11.2.1 Benessere organizzativo e valorizzazione del capitale intangibile

**11.2.1 Benessere organizzativo e valorizzazione del capitale intangibile**

La Camera di commercio di Padova, già a partire dal 2014, ha dato piena attuazione ad un sistema permanente di misurazione e valutazione della performance improntato ad una forte valorizzazione del merito, rafforzando in questo modo il suo impegno per dare attuazione alla [L. 150/2009](#) per l'ottimizzazione della produttività e del lavoro pubblico ed il **riconoscimento del merito, delle capacità e della professionalità del personale**, in un'ottica di trasparenza dell'operato delle pubbliche amministrazioni.

Nel corso del 2017 si procederà, a distanza di tre anni dalla sua adozione, alla **verifica della metodologia permanente di valutazione**, implementata nel corso del 2016 per la parte relativa alle progressioni economiche, per renderla sempre più coerente da un lato con l'evoluzione della normativa che interessa la dirigenza pubblica - il cui schema di decreto legislativo di attuazione dell'art. 11 della Legge 124/2015 sarà adottato entro fine 2016 - e dall'altro per accompagnare un efficace percorso di sviluppo delle risorse umane della Camera attraverso i meccanismi delle progressioni economiche orizzontali, nel limite della capienza delle risorse disponibili, e della migliore acquisizione delle competenze richieste dalla riforma del sistema camerale.

Lo schema preliminare di decreto di riforma prevede l'adozione entro 180 giorni dall'approvazione definitiva del Decreto stesso, di un **Piano complessivo di razionalizzazione organizzativa** da parte di Unioncamere sulla base delle indicazioni delle Camere che tenga conto dell'esercizio delle competenze e delle funzioni previste dalla riforma. Nel piano di revisione dell'assetto del personale, illustrato nel paragrafo 1.1.2, si procederà nell'anno 2017 da un lato ad una rimodulazione della struttura organizzativa al fine di renderla sempre più efficace rispetto alle necessità dettate dalla programmazione e dal presidio delle funzioni strategiche con un riassetto delle competenze da attribuire alle Aree dirigenziali ed ai singoli Servizi cui sono preposti funzionari responsabili di categoria D, e dall'altro ad interventi di efficientamento interno derivanti o ispirate dall'importante applicazione della strategia del Lean management ad alcuni processi della Camera di Commercio di Padova intervenuta nel 2016 con specifica individuazione delle necessità di snellimento ed efficientamento organizzativo.

In particolare, per quanto riguarda l'efficientamento delle gestione delle risorse umane si procederà ad **un riordino delle procedure e degli applicativi gestiti in materia di orario di lavoro** con particolare riferimento alle trasferte del personale, alla gestione del lavoro

straordinario ed alla flessibilità nell'articolazione dell'orario, ottimizzando le risorse da dedicare ad attività verso gli stakeholders verso una gestione per obiettivi di tipo Smart sempre meno legata al tempo di lavoro.

Altra linea di attività fondamentale in materia di valorizzazione delle risorse umane sarà un crescente investimento in **un piano della formazione del personale di elevato profilo** che prevederà, tra l'altro, accanto alla ormai consolidata formazione dei **corsi di lingua inglese** on line, al fine di accrescere le competenze linguistiche del personale, e l'adesione ad un progetto di iniziative formative articolate su temi di particolare interesse per una pubblica amministrazione in cambiamento proposto dall'INPS e rivolto alle Pubbliche Amministrazioni denominato "**VALORE P.A.**", **un investimento**, commisurato alle risorse disponibili e nel rispetto dei vincoli di spesa, **su percorsi di alta formazione e di qualità** dei dipendenti che saranno chiamati ad affrontare le sfide di importanti e nuove progettualità alla luce del riordino delle funzioni e competenze previsto dalla riforma del sistema camerale in corso di approvazione. Si prevederà uno stanziamento specifico per la formazione, (master, corsi di perfezionamento, corsi di alta formazione ecc.) riservato ai dirigenti e ad alcuni funzionari maggiormente coinvolti nelle progettualità innovative di interesse per l'attività della Camera, che si accompagnerà al programma di formazione per tutto il personale.

In tema di **conciliazione dei tempi di vita e lavoro** previsti dalla [Legge 124/2015](#) e dal Decreto attuativo del Jobs Act [80/2015](#), verranno da un lato valutate forme di nuove modalità di lavoro spazio temporale quali il coworking e lo **smart working** e servizi di supporto alla genitorialità, e dall'altro si darà attuazione all'articolazione di orari sperimentali che coniughino tempo parziale e congedo parentale. Tali linee di attività si affiancano al percorso già realizzato a partire dall'anno 2014 in materia di **telelavoro**, la cui esperienza si è estesa ad altri **4 dipendenti nel 2016** sia nell'ambito della stessa attività nell'ambito del Registro delle Imprese, sia ad altre attività nell'ambito delle Risorse Umane, del Servizio Studi Statistica Prezzi e del Servizio Regolazione del Mercato previa verifica delle caratteristiche che le rendono idonee a tale forma di lavoro ovvero la standardizzazione, il monitoraggio a distanza e l'elevato grado di autonomia organizzativa.

L'attenzione verso le esigenze e aspettative di comunicazione interna proseguirà nel 2017 con il coinvolgimento del personale nella realizzazione della **nuova intranet camerale** con l'applicazione google sites e nell'utilizzo dei social network già in dotazione (es. Google + dal 2016, Twitter e Facebook)

La Camera, in ottica di prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro, ha istituito nel 2015 un tavolo tecnico sullo stress lavoro correlato a cui partecipano - oltre le figure previste dalla normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro - anche un componente designato dal CUG, uno psicologo, i dirigenti, i responsabili di servizio del provveditorato e delle risorse umane. In tal senso è iniziato nel corso del 2016 un percorso di formazione del personale sullo stress lavoro-

correlato e sono stati avviati gli accorgimenti suggeriti dallo psicologo e concordati nel tavolo tecnico. La Camera intende verificare, di regola con periodicità annuale, l'andamento degli indicatori dello stress lavoro correlato all'interno della propria organizzazione.

A completamento dell'applicazione ai processi aziendali della strategia operativa "**Lean management - Organizzazione snella**", avvenuta nel corso del 2016, che ha comportato un'intensa attività di formazione e snellimento organizzativo, verranno presentati alla dirigenza, già dall'inizio del 2017, i risultati e i report di miglioramento per valutare l'efficacia, 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.

Strettamente correlata al progetto "Lean" è stato il completamento della **codifica delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente**, avviata nel 2014 ed in continua evoluzione. Nel corso del 2017 questa codifica verrà arricchita con il lavoro prodotto grazie all'esperienza Lean.

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.

Si prevede inoltre, anche per favorire il benessere generale dei collaboratori che forniscono il loro contributo all'organizzazione camerale, di implementare **nuove metodologie di coinvolgimento delle persone nei processi operativi** dell'ente anche tramite metodologie evolute quali **Service design, metodi agili, Business Model Canvas** e simili come previsto nella linee guida per il design dei servizi recentemente approvati da AGID

### **OBIETTIVO TEMATICO 11.3. Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione**

Programmi di intervento:

- 11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della liquidità
- 11.3.2 Gestione ottimale del patrimonio mobile ed immobile

#### **11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della liquidità**

La Camera si propone anche per il 2017 di ottimizzare la riscossione e la gestione strategica della liquidità, nonostante l'assoggettamento del sistema camerale alla Tesoreria unica dello Stato introdotto dalla legge di stabilità 2015, e di migliorare la gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare.

E' attualmente in corso una procedura di **gara per l'affidamento del servizio di cassa** per il periodo 2017-2019 che potrà portare a delle condizioni economiche e contrattuali migliorative, nei limiti dei nuovi vincoli di Tesoreria unica.

La prevista ulteriore riduzione del diritto annuale dal 40% al 50% nel 2017 rende ancora più importante affinare gli strumenti utilizzati per **incrementare l'effettivo pagamento del diritto annuale**. La Camera continuerà ad operare con sempre maggiore efficienza tramite azioni che, da un lato, rendano il più certo possibile l'importo complessivo del diritto dovuto dalle imprese e, dall'altro, migliorino le iniziative per l'incasso degli omessi pagamenti. Si prevede quindi di avviare anche nel 2017 un congruo numero di **procedimenti d'ufficio per la cancellazioni 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.

Si prevede inoltre di:

- continuare a gestire al meglio il **ravvedimento operoso**, anche in prossimità dell'emissione delle cartelle esattoriali, utilizzando anche i nuovi strumenti messi a disposizione da Infocamere per tutto il sistema camerale;
- promuovere l'utilizzo di un sito dedicato che permetta all'impresa di **calcolare l'importo dovuto del diritto annuale e di pagarlo utilizzando la moneta elettronica** al posto del modello F24.

Sarà inoltre opportuno verificare se, alla luce della nuova normativa in vigore, in particolare la [L. n. 4/2013](#) recante "Disposizioni in materia di professioni non organizzate", possano essere **iscritti 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. Si deve valutare la possibilità di adottare un **nuovo orientamento interpretativo**, anche in linea con quello europeo, più ampio per iscrivere al Registro delle Imprese soggetti che finora abbiamo ritenuti esclusivamente partite IVA.

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.

### **11.3.2 Gestione ottimale del patrimonio mobile ed immobile**

La Camera prevede di proseguire nel corso del 2017 con 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 per i servizi di base presso i comuni**, come già sperimentato con successo dal 2015.

Il programma di dismissioni è 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** nonchè dando spazio ad un maggiore utilizzo del telelavoro e dell'evoluzione

di questo verso il **c.d. smart working**. La dismissione del patrimonio immobiliare favorirà l'efficientamento delle risorse, ridurrà le spese di gestione dell'ente per la conduzione e per le manutenzioni ordinarie e straordinarie e genererà liquidità utile per altri progetti strategici di rilancio dell'economia del territorio.

Fra i progetti strategici è prevista la realizzazione di una **nuova sede camerale** che si realizzerà mediante alienazione dell'immobile di Piazza Insurrezione e la costruzione di una nuova sede più funzionale alle nuove esigenze della Camera e più efficiente sul piano energetico. Alla società TecnoServiceCamere (società in-house del sistema camerale) è stato assegnato l'incarico di redigere uno **studio di fattibilità individuando per la costruzione della nuova sede l'area di edificazione all'interno del nuovo quartiere fieristico di Padova**, già di proprietà di Fiera Immobiliare SpA (società partecipata dai soli enti pubblici quali il Comune di Padova, la Camera di Commercio di Padova e la Provincia di Padova) nella zona adiacente al nuovo Centro congressi anche a seguito dell'eventuale demolizione di edifici esistenti.

La società TecnoServiceCamere ha presentato lo scorso mese di luglio alcuni elaborati relativi ad una proposta di edificio che fosse:

- di dimensioni inferiori a quello attuale;
- che permettesse costi di esercizio inferiori a quelli attuali;
- che avesse le caratteristiche di essere a massimo efficientamento energetico grazie all'uso di nuove tecnologie;
- che fosse accessibile ai mezzi pubblici e privati.

Successivamente ha sviluppato due alternative architettoniche con impatto estetico diverso entrambe soddisfacenti, sulle quali effettuare una scelta anche tenuto conto degli aspetti economici. Il progetto entrerà nella concreta realizzazione solo se otterrà da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze apposito decreto di autorizzazione che richiederà un'attenta ponderazione della convenienza economica dell'operazione compatibilmente con le esigenze di equilibrio economico-finanziario. Propedeutica all'ottenimento del decreto in parola sarà la realizzazione, avvalendosi delle strutture consortili camerale in-house (non essendo dotata di proprie competenze tecniche adeguate) di un'analisi di fattibilità della vendita dell'attuale sede di Piazza Insurrezione, della definizione della proposta progettuale e del quadro economico complessivo dell'operazione .

La Camera, considerato che permarrà nell'attuale sede comunque per qualche altro anno anche nel caso di trasferimento, prevede di valutare l'opportunità di effettuare una **diagnosi energetica** per una valutazione complessiva dei consumi della sede e del centro conferenze, verificando la convenienza di installare un sistema di monitoraggio dei consumi elettrici, se sono ottenibili finanziamenti pubblici per risparmi energetici, al fine di avviare una logica di miglioramento continuo dell'efficienza gestionale del patrimonio immobiliare.

### 3. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

Si forniscono di seguito i dati delle **prime proiezioni** (che non hanno natura previsionale) che riepilogano le risorse disponibili per gli interventi economici e gli investimenti patrimoniali che si intendono realizzare nel corso del 2017. **I dati di previsione definitivi saranno resi disponibili con il Bilancio di Previsione 2017 e l'aggiornamento del Piano triennale della performance entro il prossimo mese di dicembre:**

<b>DATI DI BILANCIO GESTIONE CORRENTE</b>	<b>PREVENTIVO 2016</b>	<b>PREVENTIVO 2017</b>
<b>A) Proventi Correnti</b>		
Diritto Annuale	11.900.000	9.600.000
Diritti di Segreteria	4.500.000	4.500.000
Contributi trasferimenti e altre entrate	404.000	400.000
Proventi da gestione di beni e servizi	220.000	250.000
Variazioni delle rimanenze	0	0
<b>Totale Proventi Correnti (A)</b>	<b>17.024.000</b>	<b>14.750.000</b>
<b>B) Oneri Correnti</b>		
Spese per il personale	5.025.000	5.000.000
Spese di funzionamento	8.684.000	7.040.000
Spese per interventi economici	3.800.000	1.500.000
Ammortamenti e accantonamenti	2.890.000	2.385.000
<b>Totale Oneri Correnti (B)</b>	<b>20.399.000</b>	<b>15.925.000</b>
<b>Risultato Gestione Corrente (A-B)</b>	<b>- 3.375.000</b>	<b>- 1.175.000</b>
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>179.000</b>	<b>50.000</b>
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>400.000</b>	<b>200.000</b>
<b>Risultato economico d'esercizio</b>	<b>- 2.796.000</b>	<b>- 925.000</b>

### 3.1 Principali voci di proventi

Nella tabella che segue vengono riportati i dati aggregati delle principali previsioni - allo stato degli atti e della normativa vigente - per il prossimo triennio che saranno meglio dettagliati in sede di approvazione del bilancio di previsione 2017:

	2017	2018	2019
Diritto annuale (al lordo del fondo svalutazione)	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Diritti di segreteria	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Altri proventi correnti	650.000	600.000	600.000
Risultato positivo della gestione finanziaria	50.000	0	0
Risultato positivo della gestione straordinaria	200.000	200.000	200.000
<b>TOTALE</b>	<b>15.000.000</b>	<b>14.900.000</b>	<b>14.900.000</b>

La previsione tiene conto della riduzione del **diritto annuale** per effetto dell'entrata in vigore dell'art. 28 del [DL 90/2014](#), come modificato dalla [legge di conversione n. 114/2014](#), che prevede **la riduzione dell'importo del 50%** per il 2017, che si mantiene prudentemente costante nel 2018 e 2019.

I proventi per i **diritti di segreteria** vengono **supposti stabili**, in assenza di diversa previsione. Per i **proventi da contributi di terzi, relativi all'attività di presentazione di progetti in risposta a bandi comunitari, nazionali e regionali** non si prevedono incrementi nel breve termine per l'incertezza nell'approvazione ed eventuale liquidazione dei progetti presentati.

Per rispetto del principio di prudenza, tra i proventi della gestione straordinaria, si comprendono solo i valori ricorrenti dettati dall'andamento storico, mentre **non sono incluse eventuali plusvalenze da dismissioni di partecipazioni societarie**, stante l'elevata incertezza che grava su tali operazioni.

### 3.2 Principali voci di oneri di funzionamento

Nella tabella che segue vengono riportati i dati presunti del bilancio di previsione 2017:

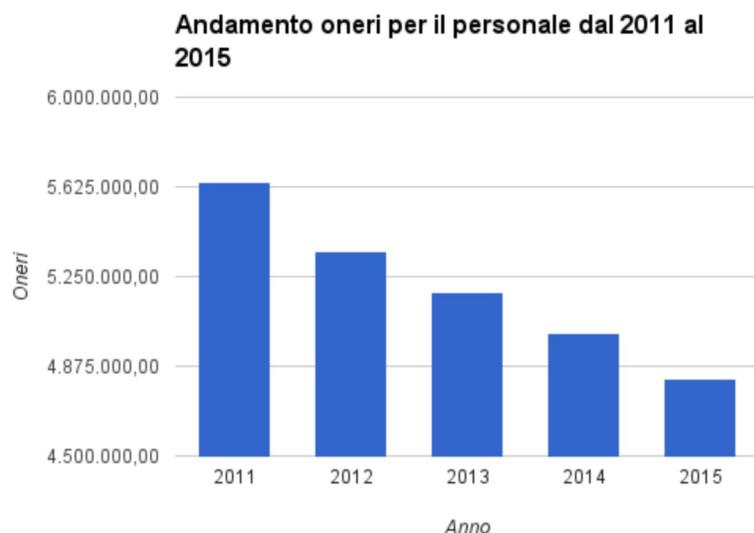
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Personale e acc. TFR	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Funzionamento e imposte	5.700.000	5.700.000	5.700.000
Quote associative	1.040.000	1.040.000	1.040.000
Organi istituzionali	150.000	120.000	60.000
Ammortamenti e acc.ti al fondo svalutazione crediti	2.385.000	2.380.000	2.375.000
<b>TOTALE FUNZIONAMENTO</b>	<b>14.275.000</b>	<b>14.240.000</b>	<b>14.175.000</b>

Per il **personale** si ritiene in via prudenziale di prevedere un incremento dal 2017 rispetto al 2016 a fronte del **probabile adeguamento delle retribuzioni economiche** conseguenti ai **rinnovi contrattuali**, ormai ferme al 2009. Tale incremento non dovrebbe comunque superare la percentuale del 4%, considerato che non verranno recuperati gli arretrati degli anni precedenti.

Per quanto concerne il costo del personale si evidenzia come lo stesso non sia più ulteriormente comprimibile in quanto la Camera di Commercio di Padova - a prescindere dalla riforma - ha già svolto una rilevante azione di riduzione senza compromettere la qualità dei servizi. Nell'ultimo quinquennio infatti il costo del personale si è ridotto in modo rilevante

<b>Anno</b>	<b>Oneri per il Personale</b>	<b>Percentuale riduzione</b>	<b>Personale FTE</b>
2011	5.642.658,26	5,12	121,51
2012	5.353.596,27	3,15	115,69
2013	5.185.064,00	3,30	110,81
2014	5.013.831,00	3,86	110,37
2015*	4.820.511,00	17,06	106,61

\* La percentuale relativa all'anno 2015 indica la riduzione degli oneri del personale nel quinquennio 2011 - 2015.



Nonostante i risparmi ipotizzati per le razionalizzazioni della spesa, gli altri oneri di funzionamento **difficilmente potranno ridursi ulteriormente, data la significativa riduzione già effettuata negli anni precedenti** e il crescente versamento al bilancio dello Stato per le manovre di finanza pubblica il cui impatto - in presenza della riduzione per legge del diritto annuale - è notevolmente più rilevante in termini percentuali, passando dal 6,4% dell'importo del diritto annuale del 2015 ai presunti 6,92% del 2016 e 8,33% del 2017 (il versamento per il 2016 non è stato ancora definitivamente quantificato).

La spesa per le **quote associative** del sistema camerale **viene ipotizzata in leggera flessione** per la riduzione del diritto annuale, con un importo di ca. 1 milione di euro, non ancora definitivo perchè non è ancora stata resa nota da tutti gli organismi l'aliquota di versamento (Unioncamere, Unioncamere Veneto ed Eurosportello). Per quanto concerne tali uscite si rileva il peso sempre più rilevante delle quote associative per Unioncamere (particolarmente rilevante la quota del Fondo perequativo pari a circa 340.000 €).

### **3.3 Il piano degli investimenti**

Il piano degli investimenti risente della **straordinarietà delle voci in esso incluse** e si compone degli investimenti in immobilizzazioni finanziarie e materiali (lavori straordinari sugli immobili e acquisti di attrezzature e mobili).

**Nel corso del 2016 si è conclusa l'operazione di conferimento di € 4.000.000** nel capitale della **Società Interporto Spa**, decisa con Deliberazione di Giunta n. 35 del 9 marzo 2016.

In merito invece all'intervento a supporto del credito tramite la partecipazione al capitale sociale

dei Confidi, deciso dalla Giunta con Deliberazione n. 50 del 12 aprile 2016, si rileva che tale operazione probabilmente non potrà essere portata a compimento a causa della ridefinizione dei compiti camerali prevista dal decreto di riforma in approvazione che non contempla il sostegno al credito tra le funzioni camerali.

Pur essendo in corso una valutazione sull'opportunità di trasferire la sede camerale in un immobile di dimensioni inferiori rispetto all'attuale e con costi di esercizio ridotti, la Camera di commercio - verificherà la convenienza ad installare **sistemi di monitoraggio dei consumi elettrici** nella sede e/o nel centro conferenze se sono ottenibili finanziamenti pubblici per risparmi energetici per avviare un efficientamento e al fine di avviare una logica di miglioramento continuo dell'efficienza gestionale del patrimonio immobiliare. Sono inoltre da prevenire costi per possibili interventi straordinari ed urgenti per il mantenimento dell'efficienza ordinaria degli edifici, nonché del rispetto della normativa di sicurezza nei luoghi di lavoro, sommariamente quantificati in € 600.000.

In merito alla dismissione delle società partecipate, si è concluso il contenzioso riguardante la **Società delle Autostrade Serenissima spa** che, in base alla scrittura privata sottoscritta l'8 settembre 2015, ha riconosciuto alla Camera la somma di € 10.685.800 oltre alla rifusione delle spese legali e di arbitrato anticipate. Il piano di liquidazione prevede, una prima rata del 2015 liquidata con € 602.000 a titolo di acconto oltre a n. 123.999 azioni di Interporto Padova Spa, entro il 31.12.2016 verrà corrisposta la somma di € 1.500.000,00 oltre agli interessi legali maturati dalla stipula dell'Accordo ed entro il 31.12. di ogni anno a partire dal 31.12.2017 fino al 31.12.2021 € 1.537.160,00 oltre agli interessi legali maturati dall'8 settembre 2015 e calcolati sul valore di ciascuna rata.

Per la partecipazione in **A4 Holding Spa**, la Camera nel 2016 ha avviato una causa legale al fine di ottenere la liquidazione della partecipazione. Al momento non si possono individuare i tempi per la definizione della causa e la liquidazione della quota sociale. Per la società **Tecno Holding SpA** sono in fase di studio più percorsi per la dismissione; presumibilmente il processo di dismissione terminerà entro il 2017 però la stima del valore della quota non è data con la dovuta precisione (un asset rilevante di Tecno Holding è quotato in borsa) oltre al fatto che, a seconda del percorso di dismissione scelto, l'effetto fiscale specifico potrà avere un peso notevole a livello economico/finanziario sul bilancio camerale.

Occorre segnalare, che per il principio della prudenza, il preventivo non può includere nè le plusvalenze sulle partecipazioni in dismissione se non effettivamente conseguite con atti giuridicamente rilevanti, né (per la parte relativa al piano degli investimenti) il valore in quota capitale delle dismissioni stesse.

Una parte delle risorse disponibili a livello patrimoniale saranno destinate al progetto Padova 4.0 (studi e investimenti di carattere strategico e innovativo per lo sviluppo del territorio) o per altre partecipazioni ritenute strategiche.