

ALLEGATO 1 ALLA DELIBERAZIONE DI GIUNTA N.3/2017 DEL 30/01/2017

Camera di Commercio di Padova

Piano della Performance

Triennio 2017 - 2019

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

1. Presentazione

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholders

2.1 Chi siamo

L'assetto Istituzionale

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

Il sistema camerale

I servizi gestiti in forma associata

Azienda Speciale Promex

La collaborazione con altre istituzioni locali

3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

L'utenza in numeri

La politica delle partecipazioni

3.2 Mandato istituzionale, Mission e Vision

3.3 Albero della Performance

La mappa strategica

4. Analisi del contesto

4.1 Contesto esterno

Il tessuto imprenditoriale

Il contesto normativo

4.2 Contesto interno

La struttura organizzativa

Le risorse umane

Lo stato di salute economico - finanziaria

5. Gli obiettivi strategici

La programmazione per il triennio 2017 - 2019

Il cruscotto strategico

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Gli obiettivi assegnati al direttore di Promex

6.2 Obiettivi assegnati al personale non dirigenziale

Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale di Promex

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

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

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Allegati tecnici

1. Presentazione

Il Piano della performance è un documento programmatico, adottato *“in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”* (art. 10 del [D. Lgs. 150/2009](#)). Il Piano sintetizza **un percorso di programmazione condivisa e partecipata** che ha visto il coinvolgimento degli attori deputati al governo e dei singoli portatori di interesse in tavoli di trattazione e di proposta, in modo da garantire una programmazione che interpreti le aspettative degli stessi e guidi la gestione operativa.

L’individuazione degli obiettivi del Piano della performance per il triennio 2017 - 2019 ha tenuto conto in primis della profonda revisione del sistema camerale, prevista dal D. Lgs 219/2016 che ha previsto, 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](#)).

Inoltre, come già accaduto per le annualità 2015 e 2016, la riduzione del diritto annuale ad opera dell’art. 28 del [DL 90/2014](#), pari al 50% nell’anno 2017 (rispetto a quanto determinato per il 2014) ha reso 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.

La programmazione si è sviluppata sulle linee della mappa strategica (già approvata dal Consiglio della Camera di Commercio di Padova con [delibera n. 14 del 25 ottobre 2013](#)), incentrata sulle linee di **Europa 2020** in continuità con la precedente programmazione, ma anche sul 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 saranno 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.

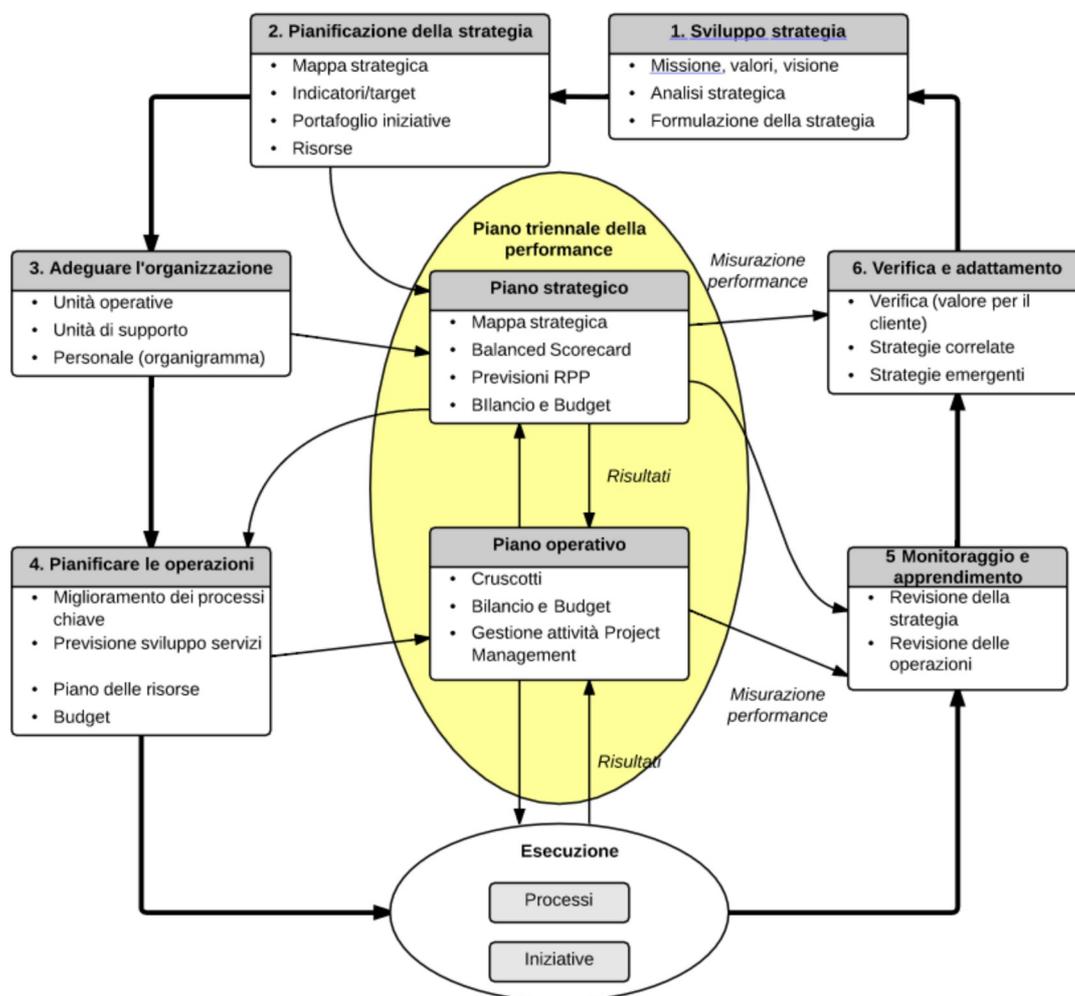
Per la programmazione si è inoltre tenuto conto in misura crescente delle risultanze dell’attività di benchmarking svolta dalla Camera di Commercio di Padova nell’ambito del Progetto di rilevazione dei costi dei processi e del sistema Pareto realizzati da Unioncamere.

Il Piano della performance della Camera di Padova è stato redatto in **stretto**

coordinamento con il Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, prevedendo infatti, come richiesto dalla L. 190/2012 anticorruzione (in particolare art. 1 c. 8) e ripetutamente ribadito dall'ANAC, tra gli obiettivi dell'Ente, dei dirigenti e del personale l'attuazione delle misure individuate per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza, quale *"contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale"*.

L'architettura del presente Piano segue il modello della **Balanced Scorecard**, uno tra i metodi di misurazione individuati dalla ex CIVIT (ora ANAC) nella [deliberazione n. 89/2010](#), nel rispetto del quadro normativo generale di riferimento che si caratterizza per un collegamento forte e permanente delle linee strategiche con l'operatività.

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



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

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholders

2.1. Chi siamo - L'assetto istituzionale

[2.2. Cosa facciamo](#)

[2.3. Come operiamo - Il sistema camerale - I servizi gestiti in forma associata -](#)

[L'Azienda Speciale Promex - La collaborazione con le altre istituzioni locali](#)

2.1 Chi siamo

L'assetto Istituzionale

Gli organi di governo e di gestione della Camera di commercio di Padova sono:

Presidente	Rappresenta la Camera all'esterno e indirizza l'attività degli organi amministrativi	
Presidente 2013 - 2018: Fernando Zilio		
Consiglio	Organo di vertice dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio e ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza: <ul style="list-style-type: none"> • Elegge il Presidente e la Giunta • Approva lo Statuto • Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale • Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio 	
Composizione del Consiglio Camerale 2013 - 2018		
Alajmo Erminio Turismo	Andrighetti Nicoletta Servizi alla Imprese	Bedeschi Guglielmo Industria
Benvenuti Lorenzo Liberi professionisti	Berto Giuliano Artigianato	Bertin Patrizio Commercio
Cagnotto Maria Luisa Commercio	Calaon Marco Agricoltura	Campagnaro Ugo Cooperazione
Cetera Leonardo Antonio Servizi alle Imprese	Chiodi Isabella Industria	Dall'Aglio Carlo Artigianato
D'Ascanio Claudio Agricoltura	De Marchi Galdino Industria	Dell'Uomo Silvia Commercio
Facco Francesca Servizi alle Imprese	Favaron Moreno Industria	Ferrari Christian Organizzazioni sindacali
Ferrero Marco Associazioni dei consumatori	Gastaldi Guerrino Artigianato	Gelain Sergio Artigianato
Laise Nicoletta Artigianato	Marchetti Cristina Industria	Nizzardo Vincenzo Artigianato
Pasqualetti Franco Commercio	Peretto Guglielmina Artigianato	Piccolo Antonio Turismo
Potti Gianni Servizi alle imprese	Ravagnan Mario Industria	Rossi Nicola Commercio
Toson Leonardo Credito - Assicurazioni	Trevisan Carlo Servizi alle imprese	Zilio Fernando Commercio

Giunta	<p>Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approva il Budget direzionale • Adotta i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio • Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie • Verifica il raggiungimento degli obiettivi
---------------	--

Composizione della Giunta 2013 - 2018

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

Segretario Generale	<p>Il Segretario Generale ricopre il ruolo di "<i>vertice dell'amministrazione</i>" con il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta.</p> <p>Con il D.lgs 23 del 15.10.2010 questa figura viene inoltre ulteriormente valorizzata mediante la qualificazione di "titolare di ufficio dirigenziale generale" e l'introduzione di criteri di maggiore selettività e percorsi di formazione continua.</p> <p>In caso di vacanza, malattie o ferie è il Vice Segretario Generale che svolge funzioni vicarie.</p>
----------------------------	---

Maurizio Pirazzini - Segretario Generale - Dirigente Area Segreteria Generale, Area Regolazione del Mercato e Trasparenza (ad interim), Area Sviluppo e Promozione Economica (ad interim) - Conservatore Registro delle Imprese

Dirigenza	<p>Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.</p>
------------------	---

Andrea Malagugini - Vice Segretario Generale - Dirigente Area Registro Imprese e Semplificazione

Roberta Tonellato - Dirigente Area Contabile e Finanziaria

Collegio dei Revisori dei Conti	<p>Il Collegio esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio e attesta la corretta applicazione delle norme di amministrazione e contabilità e di quelle fiscali. Al Collegio dei Revisori dei conti delle Camere di Commercio si applicano le disposizioni del codice civile relative ai sindaci delle società</p>
--	---

per azioni.

Il Collegio dei Revisori dei conti

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

2.2 Cosa facciamo

Le funzioni delle Camere di Commercio sono state modificate e riformulate con il recente D. Lgs. n. 219 del 25 novembre 2016, che ha previsto un piano di razionalizzazione, in un'ottica di efficientamento, di efficacia e di riforma della governance.

Di seguito le funzioni che il decreto prevede:

- 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);
- la formazione e gestione del **fascicolo informatico d'impresa** in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- 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;
- **il sostegno alla competitività delle imprese e dei territori** tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché la 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; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;
- **la valorizzazione del patrimonio culturale** nonché lo **sviluppo e la promozione del turismo**, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;
- le competenze in **materia ambientale** attribuite dalla normativa nonché il supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;
- la competenza in tema di **orientamento al lavoro**, alle professioni e anche mediante la collaborazione con il Governo, le Regioni e l'Anpal, l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro;
- 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

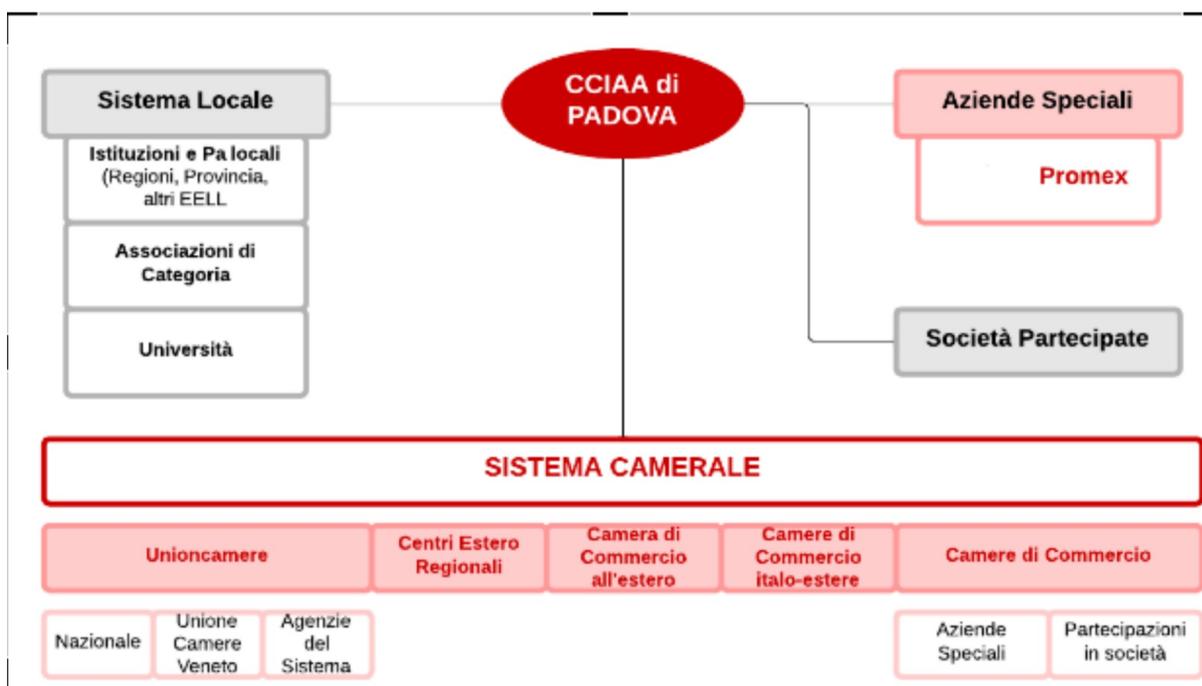
convenzioni con le regioni e altri soggetti pubblici e privati, in particolare nell'ambito della **digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie.**

2.3 Come operiamo

La Camera svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale sia direttamente, tramite i propri uffici, in costante dialogo con il sistema camerale con cui ha attivato o attiverà anche gestioni associate di servizi, sia indirettamente, tramite l'azienda speciale Promex o le altre istituzioni locali.

Il sistema camerale

Del "Sistema Camerale" fanno parte, oltre alle Camere di Commercio italiane, le Camere di Commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema, fra cui Infocamere.



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

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

A livello europeo, **Eurochambres** è l'associazione alla quale aderiscono 45 organismi camerali di rappresentanza nazionale di Paesi europei e il Network delle Camere di

commercio delle isole dell'Unione europea, e che rappresenta più di 2.000 enti camerali che raccolgono 19 milioni di imprese, e la sede Unioncamere di Bruxelles, che promuove le attività del Sistema camerale italiano verso le istituzioni europee.

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

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

I servizi gestiti in forma associata

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

- **l'Ufficio Unico Ambiente (UUA) delle Camere di Commercio del Veneto**, che ha sede presso la Camera di Venezia ed è stato istituito con l'obiettivo di offrire un'unica struttura organizzativa regionale che rappresenti il punto di riferimento in ambito informativo e formativo sulle tematiche ambientali di competenza del sistema camerale;
- **Unioncamere del Veneto** con cui è stata sottoscritta una convenzione che riguarda lo svolgimento in forma associata di funzioni, compiti e attività in materia di contratti-tipo e controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti; l'esercizio delle stesse è stato quindi affidato a Unioncamere del Veneto mediante la costituzione di un'unica Commissione giuridica.
- **Unioncamere Nazionale** con cui sono state sottoscritte convenzioni per:
 - la realizzazione di un piano di vigilanza sull'applicazione delle direttive "Etichettatura energetica" e "Progettazione ecocompatibile", con particolare riferimento ai forni;
 - la realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato, e tutela dei consumatori con particolare riferimento alla sicurezza e conformità dei prodotti.

Azienda Speciale Promex

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

L'obiettivo primario di 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.

-

La collaborazione con altre istituzioni locali

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

La Camera partecipa inoltre a progetti finanziati dall'Unione Europea nell'ambito della programmazione 2014 -2020, con lo scopo di favorire lo sviluppo di azioni legate all'Agenda Digitale a beneficio del sistema imprenditoriale padovano.

La Camera di Commercio di Padova, così come le altre Camere italiane, è anche l'interprete delle domande che vengono dal mondo dell'economia e delle professioni e anche di quelle che arrivano dai cittadini in qualità di utenti-consumatori dei servizi delle imprese.

3. Identità

[3.1. L'amministrazione in cifre - L'utenza in numeri - La politica delle partecipazioni](#)

[3.2. Mandato Istituzionale, Mission e Vision](#)

[3.3. Albero della Performance - La Mappa strategica](#)

3.1 L'amministrazione in cifre

Oltre alla Sede principale di Piazza Insurrezione a Padova, la Camera fornisce i propri servizi anche presso:

Sportelli gestiti **dai Comuni** di **Monselice**, di **Abano Terme**, di **Vigodarzere** e di **Cittadella**

rivolti alle imprese con sede legale e operativa all'interno del territorio dei rispettivi Comuni, per i servizi di visure, bilanci e copie atti, ricezione e riconsegna libri soggetti a bollatura, rilascio firme digitali.

Monselice - Piazza San Marco, 1
35043 Monselice (PD)

Abano Terme - Viale Terme, 11
35031 Abano Terme (PD)

Vigodarzere - Via Ca' Pisani, 74
35010 Vigodarzere (PD)

Cittadella - Via Indipendenza, 41
35013 Cittadella (PD)

L'utenza in numeri

Si riportano di seguito alcune informazioni sull'output erogato all'utenza dalla Camera di Commercio di Padova, utilizzando i dati dalla raccolta effettuata per l'Osservatorio Camerale confluiti nel Progetto Benchmarking realizzato da Unioncamere (gli ultimi dati disponibili sono relativi al 2015):

Processo primario: Anagrafico certificativo

Anno 2015

N° visure + certificati + copie atti societari + certificazioni relative ad albi, ruoli e qualificazioni + copie bilanci + elaborazioni elenchi imprese	12785
N° smart card + n° cns + n° business key	8204

Processo primario: Regolamento amministrativo	Anno 2015
N° di istanze di cancellazione/sospensione protesti (titoli) evase	260
N° di ordinanze sanzionatorie emesse (spedite)	590

Processo primario: Attività di controllo vigilanza ispezione e controllo	Anno 2015
N° visite metrologiche effettuate	706
N° complessivo di prodotti verificati	78

Processo primario: Giustizia alternativa	Anno 2015
Tempo medio di gestione delle conciliazioni accettate	101

Processo primario: Promozione del territorio e delle imprese	Anno 2015
N° imprese beneficiarie di contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari	165

La politica delle partecipazioni

La situazione aggiornata delle partecipazioni camerale è stata ampiamente illustrata [nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2017](#) a cui si rimanda.

Di seguito, si riporta la tabella di sintesi che fotografa l'**attuale situazione partecipativa della Camera di Commercio di Padova**, in cui si è ritenuto utile riportare anche le quote "cessate", dato il probabile "trascinamento" dei relativi effetti giuridici anche nell'esercizio 2017:

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

			dicembre 2013
Borsa merci telematica italiana spa	€ 2.387.372	0,05%	In House
Centro Servizi Distretto del mobile scarl in liquidazione (in dismissione)	€ 375.000	3,48%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Certottica scarl (in dismissione)	€ 2.195.000	2,71%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013. In attesa di liquidazione quota.
Consorzio Camerale per l'Internazionalizzazione	€ 100.000	8,65%	In liquidazione dal 28/07/2015
Consorzio DMO Padova	€ 12.000	41,67%	In fase di ridefinizione della struttura
Consorzio Zona Industriale e Porto Fluviale di Padova*	€ 12.000.000	33,33%	Ente Pubblico Economico Legge n. 318/1991 art. 36 - Approvato Piano Industriale
Creditagri Italia – Soc. Coop per Azioni	€ 10.138.116	5,92%	Confidi
Ecocerved scarl	€ 2.500.000	0,20%	In House
Fiera di Padova immobiliare spa	€ 39.410.020	47,93%	In House
GAL Patavino scarl	€ 12.000	8,33%	In fase di ridefinizione della struttura e profilazione strategica
IC Outsourcing scarl	€ 372.000	9,43%	In House
Infocamere scpa*	€ 17.670.000	15,60%	In House
Infracom spa (in dismissione)	€ 85.648.000	0,05%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Interporto Padova spa	€ 30.000.000	28,56%	Deliberato aumento di Capitale Sociale nel 2016
Isnart scpa	€ 456.046	0,17%	Esercitato diritto di recesso (Deliberazione di Giunta n. 39 del 31/03/2015)
Italia Com-Fidi Soc. Cons. a r. l.	€ 57.216.063	1,75%	Confidi
Job Camere srl in liquidazione	€ 600.000	10,58%	In liquidazione dal 28/07/2015
MAAP scarl	€ 8.204.575	12,30%	-
Neafidi - Soc. Coop. di garanzia collettiva fidi	€ 19.164.300	4,70%	Confidi
Obiettivo Sviluppo spa in liquidazione (in dismissione)	€ 156.000	1,00%	Cessazione della partecipazione ai sensi

			della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Parco produttivo del Fiumicello spa in fallimento (in dismissione)	€ 1.380.000	17,39%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
Parco scientifico e tecnologico Galileo scpa	€ 1.532.910	49,93%	In fase di rivisitazione dello statuto e profilazione partnership
Retecamere scarl in liquidazione	€ 242.356	0,68%	Esercitato diritto di recesso (Deliberazione di Giunta n. 184 del 29/10/2014)
Sistema Camerale Servizi Srl	€ 4.009.935	0,08%	In House
Sviluppo Artigiano – Soc. Cons. Coop a r.l.	€ 18.792.775	8,51%	Confidi
Tecno Holding spa	€ 25.000.000	14,85%	In fase di dismissione assets non strategici
Tecoservicecamere scpa*	€ 1.318.941	7,03%	In House
Terfidi – Soc. Coop.	€ 2.527.563	35,61%	Confidi
Unioncamere Veneto Servizi scarl	€ 100.000	19,51%	In liquidazione dal 25/11/2015

3.2 Mandato istituzionale, Mission e Vision

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

L'aggiornamento per il triennio 2017 - 2019 della programmazione è avvenuto - come già per il precedente triennio - nell'ambito del percorso di programmazione comunitaria, con particolare riferimento agli obiettivi tematici dell'**Agenda Europa 2020 e al Programma Operativo Regionale del Veneto relativo al Fondo FESR 2014 - 2020** (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), con il fine di favorire le partnership con gli altri attori istituzionali del territorio ed agevolare l'accesso sinergico ai finanziamenti dell'Unione Europea.

Gli 11 Obiettivi Tematici di Europa 2020 sono stati coniugati con le scelte strategiche e il ruolo istituzionale della Camera, ma soprattutto con il nuovo progetto **Padova 4.0**, con il quale la Camera di Padova intende fornire agli stakeholder ed agli organi con responsabilità di governo del territorio un contributo - elaborato e raccolto grazie al metodo della progettazione partecipata - per indirizzare le future linee strategiche per lo sviluppo urbanistico, infrastrutturale, economico e sociale del territorio padovano.

Tale contributo consentirà, tra l'altro, di individuare i più efficaci interventi che la Camera stessa potrà attivare, grazie alle risorse derivanti dalle recenti dismissioni delle società partecipate.

Nello specifico, l'Ente camerale ha individuato **4 assi** nei quali collocare gli interventi che saranno individuati come strategici per lo sviluppo del territorio **innovazione**,

internazionalizzazione, promozione del territorio e la cd. cura della casa comune (sostenibilità economica, sociale ed ambientale) che rappresenta un intervento di natura trasversale.

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

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

Il progetto "Oltre il Pil" è stato avviato nell'ottobre 2009 da Unioncamere Veneto e la Camera di Commercio di Venezia, in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia, con l'ottica di estendere l'analisi del benessere ad ulteriori ambiti che possano in modo più chiaro e dettagliato legare i concetti di benessere, sostenibilità e crescita economica.

Nella classifica dell'**indice unico sintetico di benessere** per regioni, con un valore di 0,703 (in una scala da 0 a 1 dove lo 0 è il più basso livello di benessere e 1 il più elevato), il Veneto si piazza ancora al terzo posto come l'anno precedente e per un solo decimale si distanzia dalla regione che occupa il secondo posto. La classifica è guidata dal Trentino Alto Adige con un valore di 0,801 seguita dalle Marche, con 0,704.

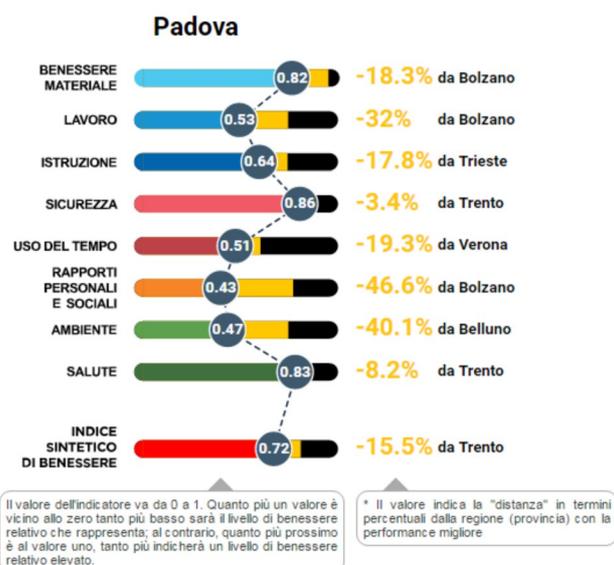
Anche quest'anno la classifica provinciale del Triveneto è guidata dalle due province del Trentino Alto Adige, Trento e Bolzano, con un valore, rispettivamente, di 0,850 e 0,771. Terza, e prima provincia del Veneto, è Belluno che con 0,743 guadagna tre posizioni rispetto al 2014. -Dopo Verona, quarta con 0,742, seguono Pordenone con 0,731 e tutte le altre province venete (**Padova** e Vicenza **con 0,718**, Venezia con 0,703, Treviso con 0,702 e Rovigo - che rispetto all'anno scorso guadagna quattro posizioni - con un valore pari a 0,689).

Il punteggio, comunque migliore rispetto al 2014, colloca Padova ancora al sesto posto in quanto tale classifica non risente ancora degli esiti delle politiche avviate nel 2015, ad esempio nell'ambito della green economy.

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

INDICATORE SINTETICO	
Trento	0.850
Bolzano	0.771
Belluno	0.743
Verona	0.742
Pordenone	0.731
Padova	0.718
Vicenza	0.718
Venezia	0.703
Treviso	0.702
Rovigo	0.689
Gorizia	0.681
Udine	0.681
Trieste	0.670

Il valore dell'indicatore va da 0 a 1. Quanto più un valore è vicino allo zero tanto più basso sarà il livello di benessere relativo che rappresenta; al contrario, quanto più prossimo è al valore uno, tanto più indicherà un livello di benessere relativo elevato.



3.3 Albero della Performance

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

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

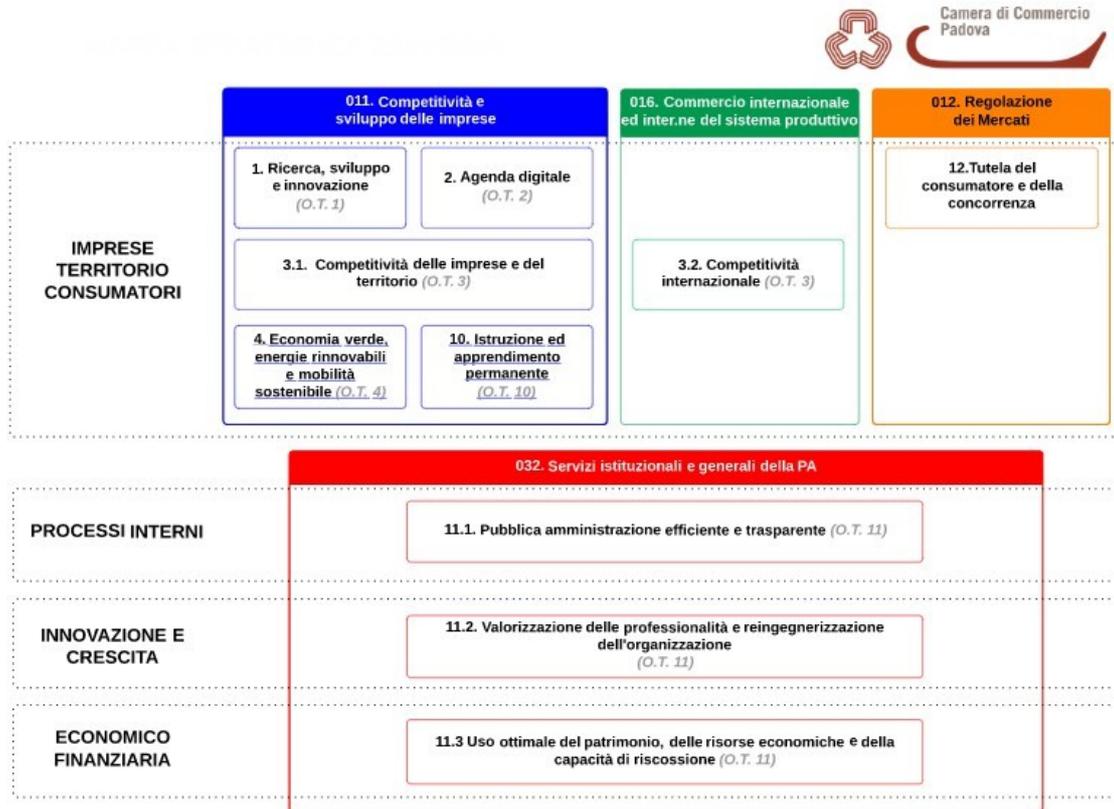
- **Mandato Istituzionale;**
- **Mission;**
- **Vision;**
- **Obiettivi Strategici;**
- **Obiettivi Operativi.**



L'Ente, come già anticipato, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha scelto la metodologia **Balanced Scorecard** che richiede la definizione di obiettivi misurabili su varie dimensioni di performance (efficienza, customer satisfaction, modernizzazione, qualità delle relazioni con l'utenza) e colloca l'utente al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza e accountability).

La mappa strategica

La mappa strategica è stata confermata in continuità con la programmazione del precedente triennio:



• Gli obiettivi contenuti nella mappa strategica (ottica BSC) della Camera di Commercio di Padova sono 10. La numerazione degli obiettivi è avvenuta seguendo l'ordine degli obiettivi tematici europei come da regolamento europeo n. 246 del 22.04.2013

• Le missioni di bilancio sono individuate nella nota del Ministero dello Sviluppo Economico n. 148123 del 12.09.2013

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

4. Analisi del contesto

[4.1. Contesto esterno - Il tessuto imprenditoriale - Il contesto normativo](#)

[4.2. Contesto interno - La struttura organizzativa - Le risorse umane - Lo stato di salute economico-finanziaria](#)

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

4.1 Contesto esterno

Il tessuto imprenditoriale

Il numero di imprese iscritte alla Camera di Padova dal 2009 a settembre 2016 si presenta sostanzialmente stabile dal 2009 al 2012, subendo una leggera flessione nel quadriennio successivo.

- Valori assoluti

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (a)
Sedi imprese e unità locali:								
- registrate	122.357	122.874	121.335	121.041	119.263	118.918	119.454	119.644
- attive	111.865	112.062	111.079	110.573	108.583	108.245	108.284	108.462
Sedi Imprese								
- registrate	103.620	103.900	102.203	101.681	99.781	99.368	99.710	99.573
- attive	94.100	94.024	92.783	92.070	89.926	89.494	89.350	89.131

(a) dati al 30 settembre

- Variazioni assolute (su 31.12 anno precedente; per 2016 dati al 30.9 su 2015 al 31.12)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (a)
Sedi imprese e unità locali:							
- registrate	517	-1.539	-294	-1.778	-345	536	190
- attive	197	-983	-506	-1.990	-338	39	178
Sedi Imprese							
- registrate	280	-1.697	-522	-1.900	-413	342	-137
- attive	-76	-1.241	-713	-2.144	-432	-144	-219

Fonte: elaborazione uff.studi CCIAA Padova su dati Infocamere

Composizione Imprese Registrate per macrosettori - Sedi legali escluso unità locali

Totale provincia di Padova - 2009-2015 al 31.12

- Valori assoluti

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (a)
Agricoltura	16.570	16.052	15.381	15.020	13.264	12.875	12.664	12.546
Industria	28.775	28.656	28.441	27.971	27.479	27.048	26.763	26.519
di cui:								
- manifatturiero	13.355	13.175	12.946	12.793	12.621	12.445	12.377	12.279
- costruzioni	15.220	15.253	15.239	14.870	14.523	14.255	14.034	13.872
- energia ed att estrattive	200	228	256	308	335	348	352	368
Terziario	55.057	55.870	55.169	55.550	55.924	56.485	57.181	57.440
di cui:								
- Commercio-turismo	29.783	30.092	29.334	29.481	29.623	29.917	30.096	30.044
- Servizi alle imprese	19.978	20.357	20.377	20.569	20.701	20.905	21.301	21.561
- Servizi pubblici e privati	5.296	5.421	5.458	5.500	5.600	5.663	5.784	5.835
Imprese non classificate (*)	3.217	3.321	3.210	3.140	3.114	2.960	3.102	3.068
Totale prov. Padova	103.620	103.900	102.203	101.717	99.781	99.368	99.710	99.573
- di cui imprese artigiane	28.719	28.669	28.666	28.196	27.304	26.870	26.549	26.253
- artigianato di produzione	19.391	19.310	19.299	18.816	18.268	17.860	17.515	17.223
- artigianato di servizio	8.943	8.984	9.001	9.009	8.695	8.680	8.726	8.709
- altre att artigiane (servizi agricoli)	343	340	340	326	318	311	304	306
- impr. artig. non class. (*)	42	35	26	45	23	19	4	15
Dati regionali e nazionali totale imprese:								
- Veneto	506.006	506.453	505.467	500.011	493.176	490.902	490.207	490.214
- Italia	6.085.105	6.115.323	6.110.074	6.093.158	6.061.960	6.041.187	6.057.647	6.080.076

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

(a) dati al 30 settembre

Fonte: elaborazione uff.studi CCIAA Padova su dati Infocamere

- Variazioni assolute (su 31.12 anno precedente; per 2016 dati al 30.9 su 2015 al 31.12)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (a)
Agricoltura	-518	-671	-361	-1.756	-389	-211	-118
Industria	-119	-215	-470	-492	-431	-285	-244
di cui:							
- manifatturiero	-180	-229	-153	-172	-176	-68	-98
- costruzioni	33	-14	-369	-347	-268	-221	-162
- energia ed att. estrattive	28	28	52	27	13	4	16
Terziario	813	-701	381	374	561	696	259
di cui:							
- Commercio-turismo	309	-758	147	142	294	179	-52
- Servizi alle imprese	379	20	192	132	204	396	260
- Servizi pubblici e privati	125	37	42	100	63	121	51
Imprese non classificate (*)	104	-111	-70	-26	-154	142	-34
Totale prov. Padova	280	-1.697	-486	-1.936	-413	342	-137
di cui imprese artigiane	-50	-3	-470	-892	-434	-321	-296
- artigianato di produzione	-81	-11	-483	-548	-408	-345	-292
- artigianato di servizio	41	17	8	-314	-15	46	-17
- altre att. artigiane (servizi agricoli)	-3	0	-14	-8	-7	-7	2
- impr. artig. non class. (*)	-7	-9	19	-22	-4	-15	11
Dati regionali e nazionali totale imprese:							
- Veneto	447	-986	-5.456	-6.835	-2.274	-695	7
- Italia	30.218	-5.249	-16.916	-31.198	-20.773	16.460	22.429

(*) imprese prive del codice Ateco di individuazione dell'attività economica
Fonte: elaborazione uff. studi CCIAA Padova su dati Infocamere

Gli indicatori disponibili sull'andamento dell'economia provinciale nel 1° semestre 2016 consentono di rilevare una tendenza in parte positiva. 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.

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

Per quanto riguarda la base imprenditoriale, si verifica una **riduzione del numero di imprese operative del -0,7%** conseguenza della diminuzione che ha interessato soprattutto costruzioni (-2,3%) ed agricoltura (-1,8%) ma in parte anche manifatturiero (-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 però una **significativa crescita dell'export: +5,6%** nel semestre rispetto allo stesso periodo del 2015, 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. 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.

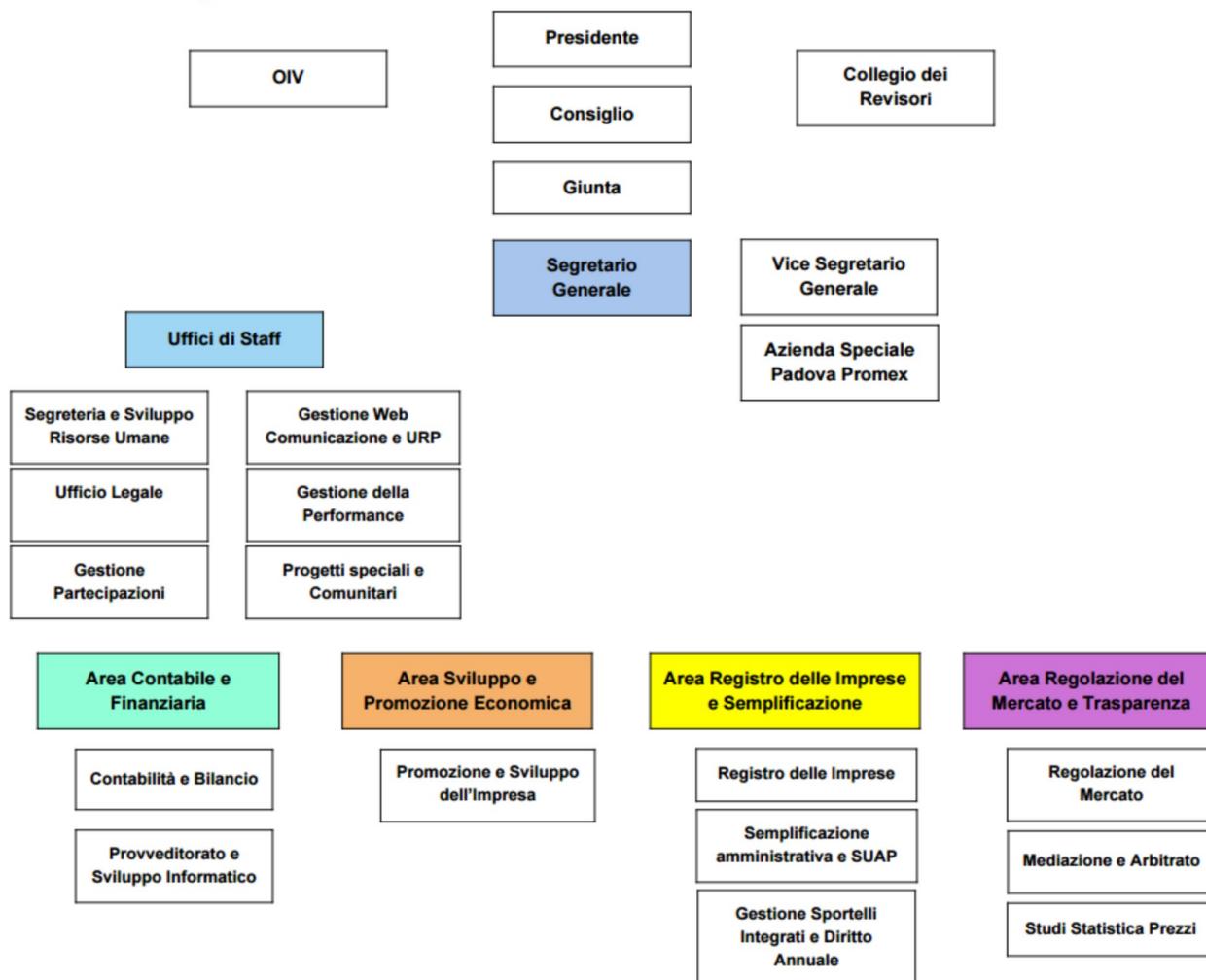
Il contesto normativo

Oltre al già citato D. Lgs. n. 219/2016 sono numerosi gli interventi legislativi che hanno un impatto importante nella pianificazione delle attività dell'Ente per il triennio 2017 - 2019: il Testo Unico in materia di società partecipate dalla pubblica amministrazione, il [Decreto](#)

[direttoriale 1 luglio 2016](#) sulla disciplina delle Start-Up Innovative, la [L. 107/2015](#) sull'Alternanza Scuola - Lavoro e Orientamento al lavoro, l'aggiornamento del Decreto trasparenza, il nuovo CAD (Codice dell'Amministrazione digitale) e la Riforma della dirigenza, che sono stati già illustrati nella [Relazione Previsionale e programmatica per il 2017](#), a cui si rimanda.

4.2 Contesto interno

La struttura organizzativa



Le risorse umane

Allo scopo di fornire alcuni dati numerici sulla struttura dell'Ente, si riportano all'[allegato tecnico](#) 1e i principali dati riguardanti il personale.

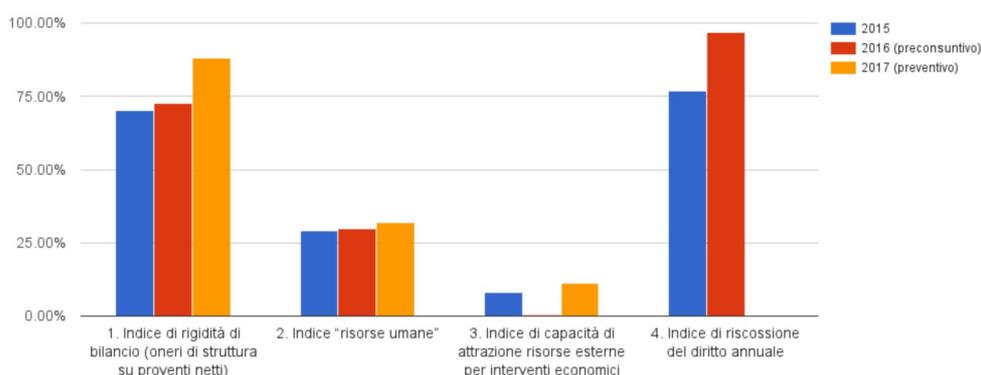
Lo stato di salute economico - finanziaria

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

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

INDICE	COMPOSIZIONE	2015 consuntivo	2016 preconsuntivo	2017 preventivo
1. Indice di rigidità di bilancio (oneri di struttura su proventi netti)	Costi del personale + funzionamento / Diritto annuale al netto dell'accantonamento al FSC + altre entrate al netto del fondo perequativo e contributi vincolati	70,33%	72,59%	88,01%
2. Indice "risorse umane"	Costi del personale / Oneri Correnti	29,05%	29,68%	31,96%
3. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	8,12%	0,35%	11,07%
4. Indice di riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno n entro il 31.12 anno n / Dovuto per Diritto Annuale anno n	76,83%	96,81%	n.d.

In particolare, la tabella evidenzia una crescita rigidità di bilancio dovuta, da un lato, alla continua riduzione del diritto annuale a partire dal 2015 (nella formula posto a denominatore) e dall'altro lato alla crescita degli oneri di funzionamento nel 2016; al loro interno, infatti, il mastro "oneri di gestione" comprende anche il conto delle imposte e tasse nel quale sono previste uscite straordinarie per l'imposta sostitutiva sulle rivalutazioni



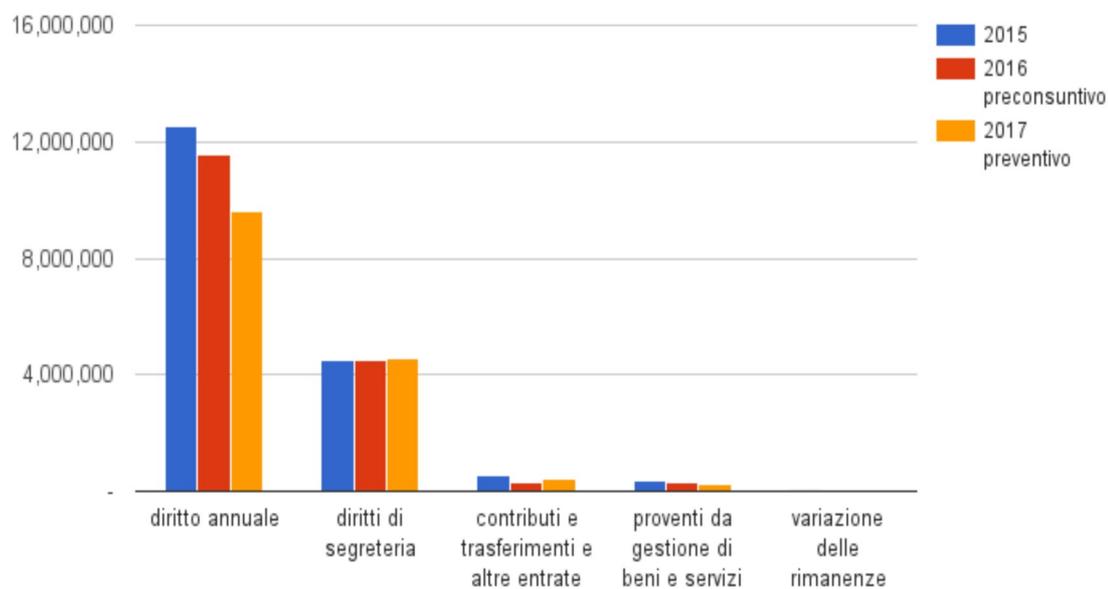
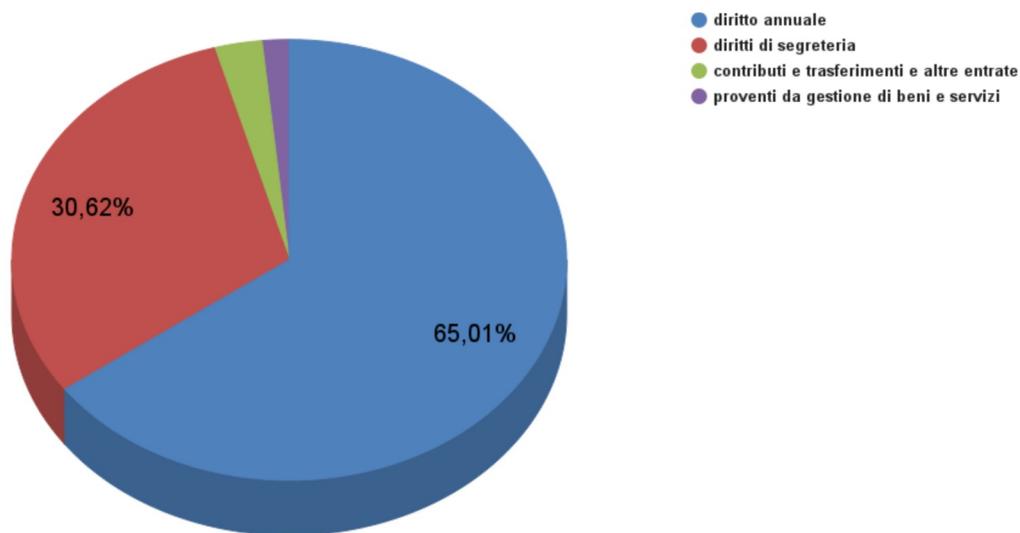
A seguire una serie dei margini di struttura che evidenziano la solidità finanziaria e patrimoniale dell'ente; per questa tipologia di indici, l'analisi temporale è limitata agli anni per i quali si dispone di bilanci consuntivi approvati.

INDICE	COMPOSIZIONE	2014	2015
--------	--------------	------	------

Patrimonio netto + Passivo Fisso/Immobilizzazioni			
1. Margine di struttura	Misura la solidità patrimoniale, esprime la capacità dell'Ente di coprire gli impieghi di lungo periodo (= immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) con fonti di lungo periodo (patrimonio netto e passivo fisso). Vi è una situazione di equilibrio quando gli impieghi di lungo periodo sono finanziati da fonti di lungo periodo	1,13	1,30
Attivo Circolante/Passivo Circolante			
2. Margine di tesoreria	Il margine di tesoreria misura la capacità di copertura dei debiti a breve con le liquidità e le disponibilità differite (crediti). Esprime il grado di correlazione tra impieghi correnti (= attivo circolante = magazzino + disponibilità liquide + crediti a breve) e fonti di breve periodo = passivo circolante = debiti a breve). Vi è una situazione di equilibrio quando le passività correnti sono coperte dalle disponibilità liquide e differite.	2,79	6,26
Attivo circolante – passivo a breve/Passivo a breve			
3. Margine di struttura finanziaria a breve termine	Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.	1,79	5,26
Patrimonio netto/Passivo totale			
4. Solidità finanziaria	Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri	0,89	0,91

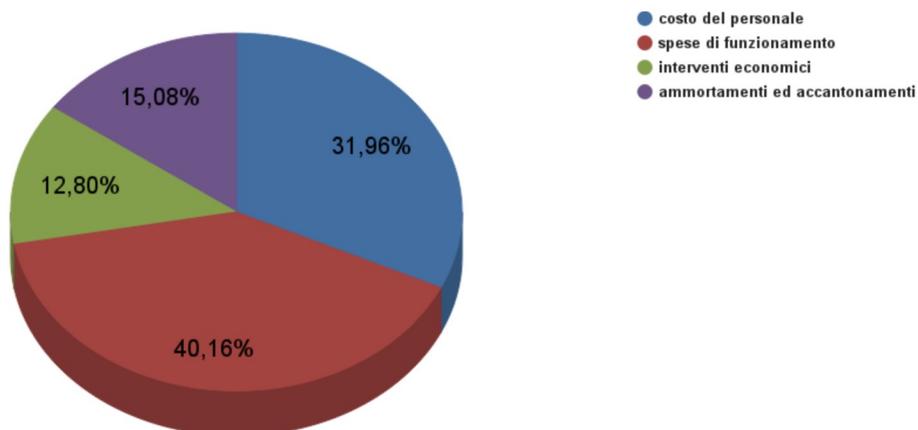
Prospetto dei proventi della gestione corrente, anni 2015 - 2017 a confronto e loro composizione:

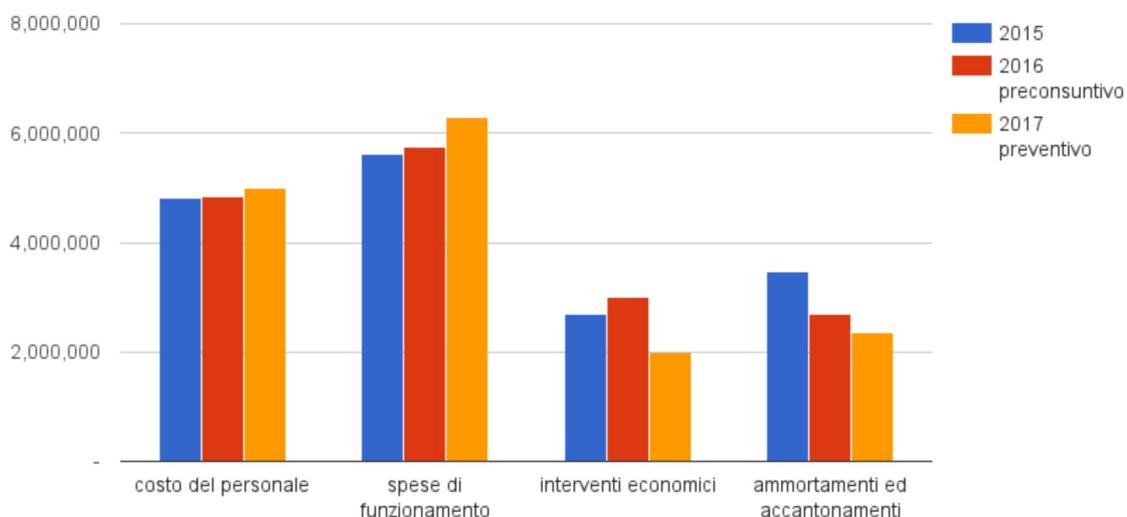
PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2015 consuntivo		2016 preconsuntivo		2017 preventivo	
	diritto annuale	12.541.213	69,81%	11.550.000	69,41%	9.625.000
diritti di segreteria	4.472.714	24,90%	4.528.650	27,21%	4.533.000	30,62%
contributi e trasferimenti e altre entrate	560.336	3,12%	297.765	1,79%	414.000	2,80%
proventi da gestione di beni e servizi	346.421	1,93%	302.800	1,82%	233.000	1,57%
variazione delle rimanenze	42.845	0,24%	-38.703	-0,23%	-	0,00%
	17.963.529	100,00%	16.640.512	100,00%	14.805.000	100,00%



Prospetto degli oneri della gestione corrente, anni 2015 - 2017 a confronto e loro composizione:

ONERI GESTIONE CORRENTE	2015 consuntivo		2016 preconsuntivo		2017 preventivo	
costo del personale	4.820.511	29,05%	4.834.550	29,68%	5.007.0000	31,96%
spese di funzionamento	5.616.144	33,85%	5.748.419	35,29%	6.292.000	40,16%
interventi economici	2.679.790	16,15%	3.000.000	18,42%	2.006.000	12,80%
ammortamenti ed accantonamenti	3.475.105	20,95%	2.704.704	16,61%	2.363.0000	15,08%
	16.591.550	100,00%	16.287.673	100,00%	15.668.000	100,00%





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

I risultati delle diverse gestioni, con particolare riferimento agli anni 2015 (consuntivo), 2016 (preconsuntivo) e 2017 (preventivo), evidenziano come si è formato il reddito d'esercizio e indicano il contributo delle varie aree alla sua formazione:

Incidenze sul risultato economico d'esercizio della CCIAA di Padova	2015 consuntivo		2016 preconsuntivo		2017 preventivo	
	Valore	%	Valore	%	Valore	%
Risultato della gestione corrente	1.371.979	16%	352.839	35%	- 863.000	133%
Risultato della gestione finanziaria	271.210	3%	352.653	35%	163.000	-25%
Risultato della gestione straordinaria	7.323.701	84%	306.200	30%	50.000	-8%
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	-289.957	-3%	-	0%	-	0%

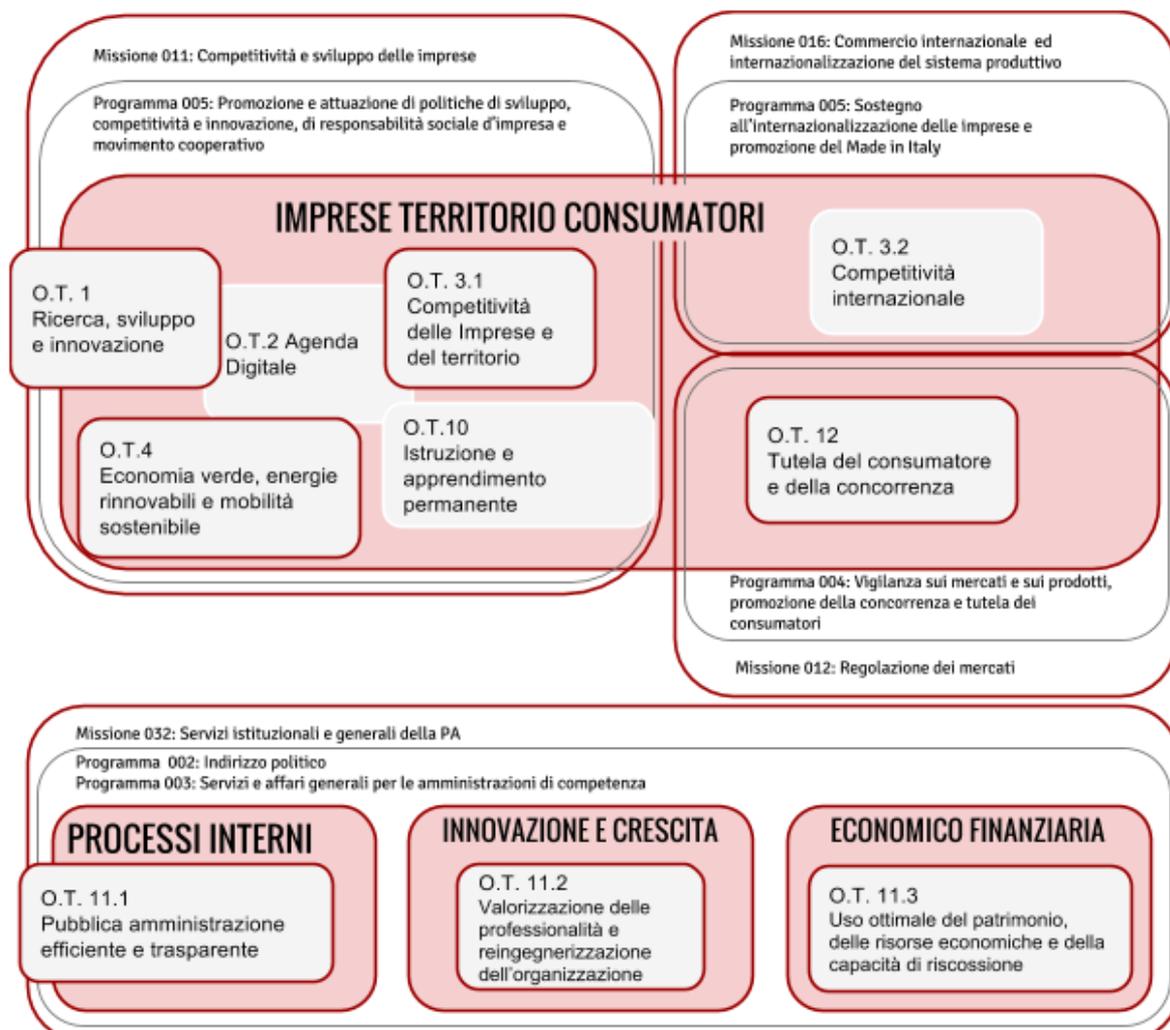
Disavanzo/avanzo economico dell'esercizio	8.676.933	100%	1.011.692	100%	- 650.000	100%
--	------------------	-------------	------------------	-------------	------------------	-------------

5. Gli obiettivi strategici

La programmazione per il triennio 2017 - 2019

Il grafico seguente riporta e illustra i legami tra i vari elementi della performance dell'amministrazione:

- prospettive di performance;
- missioni e programmi (della contabilità);
- obiettivi strategici.



Il cruscotto strategico

Il cruscotto strategico dell'Ente viene aggiornato per il triennio 2017 - 2019 alla luce della profonda revisione normativa che ha investito il sistema camerale e i cui effetti si faranno sentire a partire dal 2017.

La necessità, evidenziata in sede di programmazione, di valutare con nuovi parametri la strategia in merito ad interventi, investimenti e costi di funzionamento, al fine di massimizzare le risorse disponibili per continuare a fornire i servizi istituzionali e per garantire quanto più possibile il sostegno all'economia provinciale attraverso gli interventi promozionali più strategici, ha determinato la decisione, in coerenza con quanto espresso nella Relazione previsionale e programmatica, di misurare la performance dell'Ente con indicatori e target nuovi o modificati, rispetto a quelli approvati per il triennio 2016 - 2018.

Il cruscotto strategico aggiornato per il triennio 2017 - 2019 è riportato nell'[allegato 1a](#) alla presente deliberazione.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale - Gli obiettivi assegnati al direttore

dell'Azienda speciale Promex

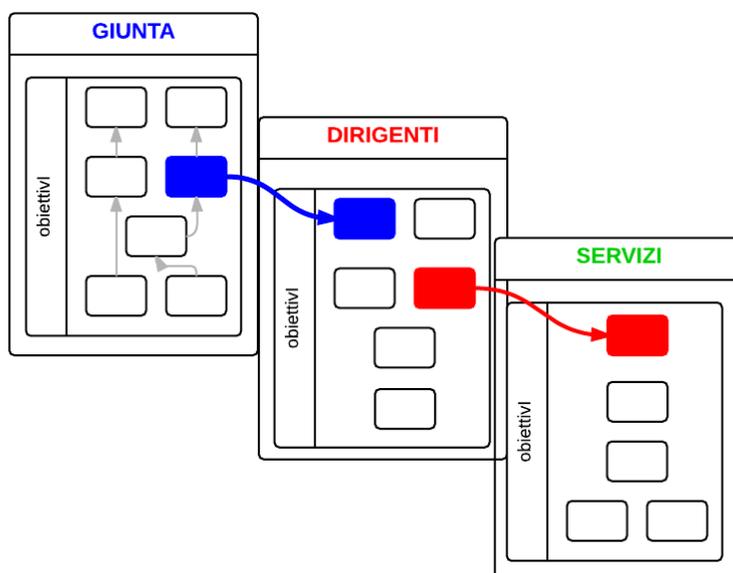
6.2. Obiettivi assegnati al personale non dirigenziale - Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale dell'Azienda speciale Promex

La Balanced Scorecard rappresenta uno strumento in grado di integrare il processo di pianificazione strategica a lungo termine con il processo di programmazione e controllo a medio termine. L'integrazione tra i due processi avviene attraverso il **processo di "cascading"** secondo il quale gli obiettivi triennali (definiti in sede di pianificazione strategica) sono declinati a cascata in obiettivi annuali. Il processo propone la formulazione - a partire dal cruscotto strategico - di specifici cruscotti di Area dirigenziale nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse Unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente.

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

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

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



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

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Secondo quanto previsto dall'art. 21 del [sistema di valutazione](#) della Camera di commercio di Padova, in osservanza dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, la valutazione della performance dei dirigenti è collegata ai seguenti fattori:

- indicatori di performance relativo all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

In particolare, il risultato del Segretario Generale è correlato, rispettivamente, per una percentuale del 30% alla performance organizzativa di Ente e del 65% a quella individuale; per i dirigenti è correlato per il 20% alla performance organizzativa di Ente e per il 75% a quella individuale. Il 5% della performance di tutta la dirigenza, compreso il Segretario Generale, è sempre correlato alla capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori.

La tabella seguente riassume i fattori di valutazione della dirigenza:

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

Nell'[allegato 1b](#) si riportano gli obiettivi assegnati al Segretario generale e alla dirigenza della Camera di commercio di Padova per l'anno 2017.

Gli obiettivi assegnati al direttore di Promex

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

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

Nell'[allegato 1c](#) si riportano gli obiettivi assegnati al Direttore di Promex per l'anno 2017.

6.2 Obiettivi assegnati al personale non dirigenziale della Camera di commercio

Il [sistema di valutazione del personale](#) adottato dalla Camera di Commercio nel 2013 prevede all'art. 15, in osservanza dell'art. 11 del D.Lgs. 150/2009 e successive modificazioni ed integrazioni, che la performance individuale del personale non dirigente (di ciascun dipendente o gruppi di dipendenti) sia rappresentata dalla valutazione del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (intesa come Area

dirigenziale) e dai risultati ottenuti da ciascun dipendente o gruppo di dipendenti in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, in misura differenziata in base alla categoria di appartenenza.

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

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

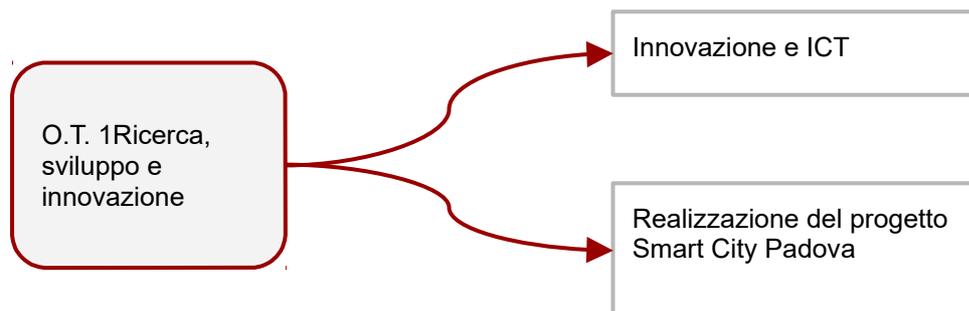
Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale di Promex

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

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

Nell’[allegato 1d](#) alla presente deliberazione sono riportati i cruscotti delle Aree dirigenziali della Camera e dell’Azienda speciale Promex con gli obiettivi operativi declinati in funzione degli obiettivi strategici e linee di intervento.

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



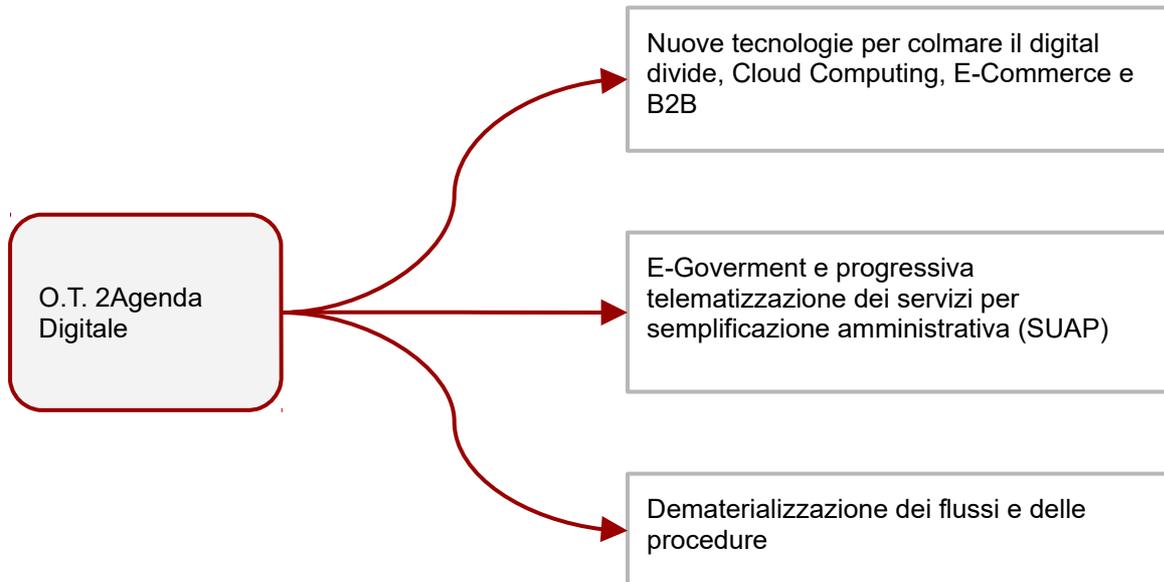
L'Ente ha avviato dal 2014 un **progetto pluriennale** sul tema della **ricerca**, lo **sviluppo** e il **trasferimento tecnologico**, in particolare allo scopo di incrementare l'investimento pubblico nell'innovazione di processo e di prodotto da parte delle imprese e il cui obiettivo è creare una rete di supporto, coinvolgendo le Associazioni imprenditoriali e gli Enti di ricerca attivi sul territorio, per sensibilizzare e supportare le micro, piccole e medie imprese padovane ad avviare processi di innovazione sia tecnologica (prodotto/processo) che strategica.

Scopo della rete è capitalizzare esperienze e rapportarsi direttamente alle imprese, dando loro nuove opportunità e nuovi stimoli ad avviare processi di innovazione.

Nel 2015 il progetto è entrato nella sua fase di sviluppo, con la costituzione tramite bando della **Rete dei Facilitatori di primo livello**, la mappatura delle competenze presenti nella rete e condivise, di una filiera pilota e delle attività di sensibilizzazione su tre filiere; nel 2016 è stata avviata la mappatura di ulteriori 5 filiere. Nel 2017, attraverso avviso e capitolato, verranno selezionati i fornitori per l'affidamento dell'appalto di servizi per la mappatura e sensibilizzazione delle rimanenti 3 filiere produttive.

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

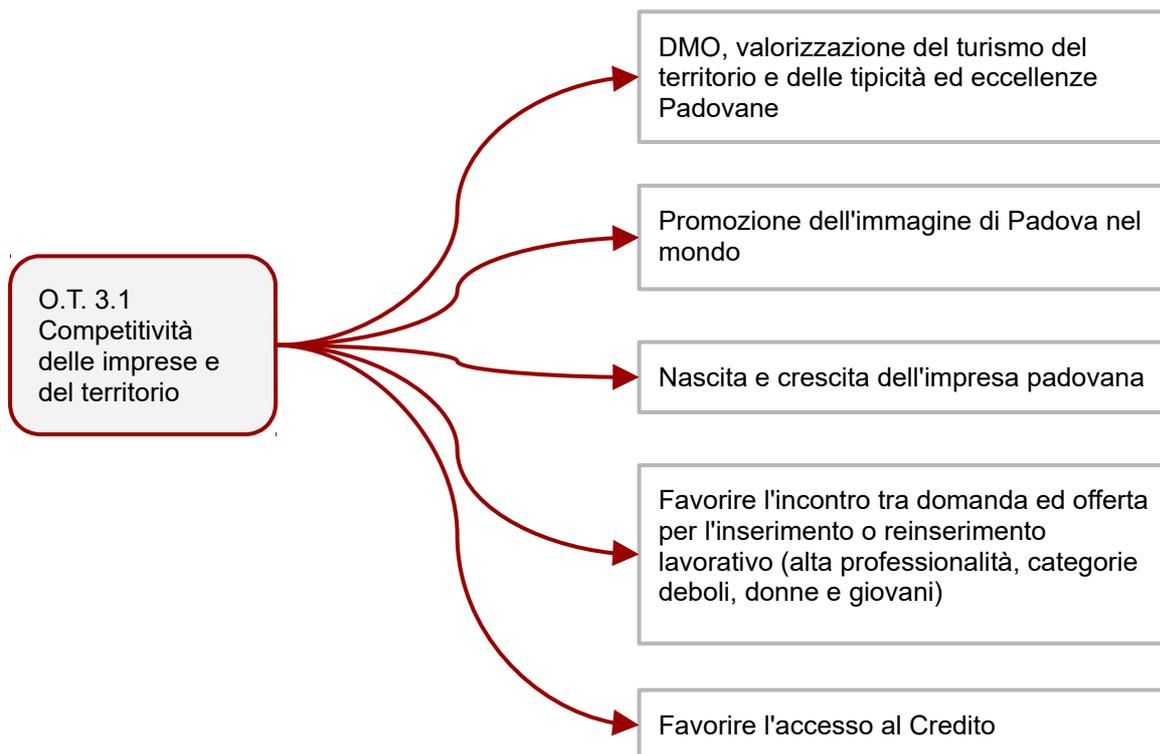
In particolare nel 2017 in sinergia con il Comune di Padova, oltre a proseguire con lo studio di fattibilità, si lavorerà per sviluppare un master plan per Padova Soft City; si organizzeranno incontri con gli stakeholders e si verificherà la possibilità di attrarre finanziamenti regionali, nazionali e comunitari anche in collegamento con il progetto Padova 4.0.



La programmazione camerale sul tema dell'Agenda digitale si focalizza - grazie a progetti finanziati con risorse esterne, comunitarie, nazionali e regionali nell'ambito della programmazione 2014 - 2020 sulla **formazione delle imprese nell'ambito della digitalizzazione**: verranno organizzati incontri di approfondimento su servizi camerale, web marketing, e-commerce, sharing economy.

Attraverso il controllo che verrà eseguito su validità ed attività delle **caselle di posta elettronica certificata delle imprese**, verrà garantita la qualità delle informazioni del Registro Imprese.

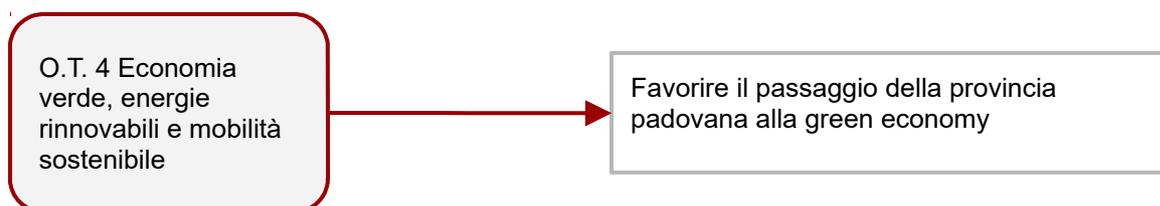
In tema di semplificazione amministrativa, la Camera prevede di **migliorare il passaggio delle informazioni tra Sportello Unico Attività Produttive ed enti terzi** collaborando allo sviluppo della modifica del flusso dati a seguito dell'unificazione delle Asl della provincia in un'unica Asl non solo attraverso incontri formativi ma anche attraverso la diffusione presso altri enti dell'uso della "Scrivania".



Nel 2017 verrà realizzato e pubblicato sul sito camerale un **dossier dedicato all'avvio d'impresa** contenente la descrizione dei principali adempimenti richiesti e business plan completato con voci di costo standard; verranno proposti incontri formativi per neoimprese e si darà impulso al progetto Padova 4.0 attraverso un piano di comunicazione.

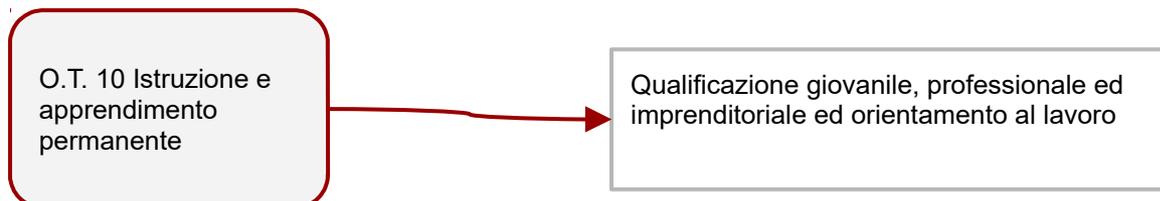
La Camera fornirà non solo informazioni economiche a stakeholders e imprese attraverso indagini, sondaggi e incroci di dati, mirate alla valorizzazione del patrimonio culturale e turistico, ma anche **migliori strumenti per la gestione economico-finanziaria ed il marketing**, che possano portare sviluppo e redditività anche sui mercati internazionali.

Si prevede inoltre di migliorare l'informazione economica alle imprese anche attraverso la definizione di nuovi servizi statistici.



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

In tal senso la Camera nel 2017 si propone di favorire lo sviluppo sostenibile ed il passaggio alla *green economy* in seno al più ampio progetto Padova 4.0, attraverso l'organizzazione di incontri con stakeholders locali e possibili partners internazionali.



Il Decreto di riforma, all'art. 2, cita tra le funzioni che dovranno essere svolte dalle Camere di Commercio **l'orientamento al lavoro e alle professioni** anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro).

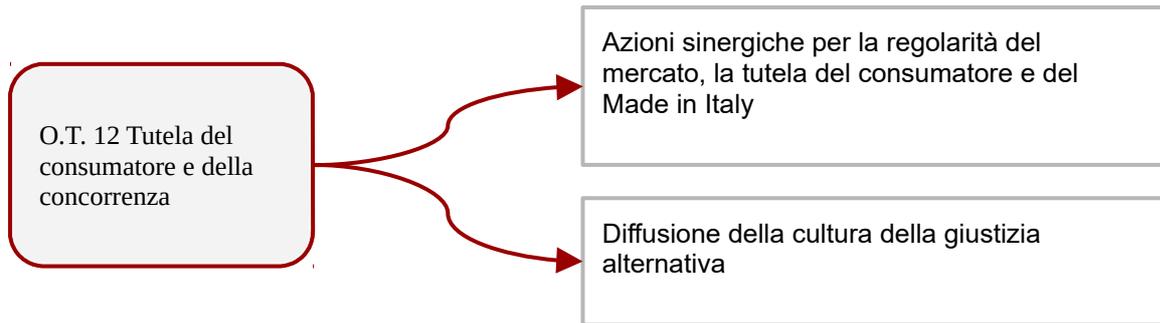
Nel 2017, in sintonia con quanto stabilito dalla normativa ora in essere e sopra citata, al Camera di Padova promuoverà il **Registro Nazionale Alternanza Scuola-Lavoro** (previsto dall'art. 1 c. 41 della L n. 107/2015) allo scopo di informare e invitare all'iscrizione, gestirà lo Stage ASL all'interno dell'Ente e si occuperà della divulgazione tra i giovani dei dati sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese allo scopo di ridurre il gap tra offerta e richiesta di lavoro.



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

Nel 2017 l'Azienda Speciale continuerà a fornire alle imprese di piccole dimensioni, attraverso incontri programmati, informazioni base che riguardano i mercati esteri che facilitino il processo di internazionalizzazione aziendale e realizzerà azioni promozionali di accompagnamento all'estero delle imprese in sinergia con ICE-Agenzia. Inoltre promuoverà nel territorio il progetto Padova 4.0 e svilupperà la **filiera padovana del food&beverage** attraverso la promozione all'estero con il coinvolgimento diretto delle aziende.

La Camera di Commercio direttamente promuoverà la gestione in modalità telematica della richiesta di certificazioni di origine e altre attestazioni per le imprese esportatrici a seguito dell'adozione del nuovo programma informatico avvenuta a fine 2015.



Sul versante della tutela del consumatore e della regolarità del mercato, nel 2017 la Camera di Padova prevede di proseguire sia con le attività di revisione degli usi e consuetudini, sia con i **controlli di legalità sugli agenti d'affari in mediazione** attraverso una verifica dinamica dei requisiti e del rinnovo della polizza prevedendo l'emissione di provvedimenti di inibizione di attività per imprese che non confermano i requisiti.

Nel 2017 ci sarà la possibilità di proseguire e potenziare l'attività di vigilanza sulla sicurezza dei prodotti destinati al consumo con l'utilizzo dello **spettrometro a raggi X**; tale utilizzo consentirà una più rapida e certa individuazione dei prodotti potenzialmente pericolosi per la salute dei consumatori e sarà gestito con la collaborazione con le Forze dell'Ordine provinciali.

Sempre nello stesso ambito verrà sperimentato un piano di vigilanza sull'applicazione delle direttive "**Etichettatura Energetica**" e "**Progettazione Ecocompatibile**" con specifico riferimento ai forni; tale sperimentazione sarà coordinata da Unioncamere a cui è demandata la predisposizione dei piani locali di vigilanza del mercato e la formazione, d'intesa con il Ministero, destinata al personale camerale coinvolto nell'iniziativa.

Sul tema della giustizia alternativa il Decreto di riforma prevede che le Camere di Commercio, singolarmente o in forma associata, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, svolgano le funzioni relative alla risoluzione alternativa delle controversie in "cofinanziamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%". Pertanto nel 2017 al riguardo si punterà a ridurre i costi e/o ad aumentare i ricavi, attraverso un'analisi dettagliata di questi, affinché **l'attività di ADR (Alternative Dispute Resolutions) dell'Ente rispetti i parametri della legge di riforma sopra citata.**

La Camera prevede inoltre per il 2017 di avviare l'operatività dell'**organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento.**



Per la realizzazione dell'obiettivo strategico di una pubblica amministrazione efficiente e trasparente, la Camera si impegnerà innanzitutto ad adeguare l'organizzazione dell'Ente alle nuove previsioni normative, aggiornando e/o modificando ove necessario gli atti di indirizzo (Statuto, Regolamento di organizzazione).

Nel corso dell'anno verranno anche avviate le attività propedeutiche all'insediamento del nuovo Consiglio Camerale.

Tra i principali progetti su cui si focalizzerà l'attenzione nel corso dell'anno ci sarà l'attivazione del **Contact Center** camerale, punto unico di prima accoglienza dell'utenza, con cui si vuole realizzare una base di conoscenza interna diffusa e trasversale sui vari servizi erogati dagli uffici camerali, che consenta di risolvere agevolmente i quesiti di carattere generale posti dall'utenza, rinviando alle competenze specialistiche di ciascun ufficio esclusivamente i quesiti che richiedono una particolare analisi del caso concreto. Peraltro tale infrastruttura consentirà di ampliare in senso trasversale la base di conoscenza degli operatori camerali in merito a tutti i servizi erogati dall'Ente medesimo, in ottica di valorizzarne una nuova configurazione organizzativa già pronta per le sfide del futuro correlate all'implementazione della riforma del sistema camerale. Per questa ragione nel 2017 la Camera sarà impegnata a:

- predisporre ed allestire i locali idonei
- migliorare la fruibilità dei contenuti del sito, grazie ad un tempestivo aggiornamento delle pagine e all'individuazione di nuovi contenuti da pubblicare (Faq)
- alimentare la Knowledge Based per la consultazione interna
- fornire agli utenti risposte adeguate sulla base delle esigenze
- partecipare all'attività di back office

Un altro obiettivo che vedrà coinvolti tutti i responsabili di servizio con il coordinamento dei dirigenti sarà migliorare in termini di **accessibilità, di tempestività e di qualità la pubblicazione dei dati e dei documenti** nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto, attraverso una verifica periodica e l'aggiornamento costante e tempestivo dei dati già presenti.

In tema di **anticorruzione** si ritiene necessario verificare la corretta applicazione delle misure anticorruzione, in particolare sull'applicazione di disciplinare interni.

L'Azienda speciale Promex prevede di rendere più trasparente la procedura di selezione dei

fornitori di beni e servizi attraverso la pubblicazioni di liste di accreditamento e la predisposizione di avvisi pubblici ed elenchi aperti.

La gestione delle società partecipate prevede per il 2017 un progetto di ottimizzazione nella **gestione della Fiera Immobiliare** attuando la forma dell'in-house providing tramite il supporto diretto alla società incluso il processo di selezione del nuovo gestore del Centro Congressi, secondo la convenzione stipulata.

Per quanto riguarda l'attività effettuata in sede di controllo di gestione, si avvierà una **nuova contabilizzazione degli introiti dei diritti di segreteria** camerali e si perfezionerà il progetto della contabilità analitica dettagliata per processi già avviato, quale strumento interno di supporto decisionale, in modo da consentire un più agevole riscontro in ordine alla natura dei diritti e una più adeguata valutazione degli stessi. A ciò si affiancherà il miglioramento dei flussi di compensazione all'interno del budgeting 2017 in relazione al contenimento dei costi.

Si perfezionerà inoltre la reportistica quadrimestrale del Piano della Performance attraverso cruscotti dedicati in Google Drive, in seguito alla dismissione dell'applicativo Febe di Infocamere. Si proseguirà anche con la verifica della completezza e dell'aggiornamento delle principali istruzioni operative dell'Ente, e adeguamento delle procedure esistenti con le indicazioni e integrazioni emerse con il progetto Lean management, con l'obiettivo di dare una sistematicità complessiva alle procedure finora elaborate.

Sul versante della **gestione del personale**, si prevede un'attività di raccolta, revisione, aggiornamento delle fonti che disciplinano il rapporto di lavoro del personale camerale per la razionalizzazione e la miglior fruibilità delle disposizioni in materia e la sistematizzazione dei fascicoli digitali del personale camerale.

In merito alla gestione documentale, dopo la fase di consolidamento del gestore Gedoc nel corso del 2016, si valuta necessario ottimizzare la **gestione dei flussi documentali** dell'Ente tramite verifiche sulla corrette procedure di produzione, registrazione, fascicolazione dei documenti in Gedoc, realizzate con incontri formativi con i colleghi, e verificare il corretto inserimento delle anagrafiche nella rubrica di Gedoc fornendo anche in questo ambito assistenza informativa ai colleghi anche tramite apposite linee guida.

L'ufficio legale proseguirà nel miglioramento dei tempi di rilascio pareri secondo l'art. 15 del Regolamento dell'ufficio stesso, attraverso apposito servizio di ticketing.

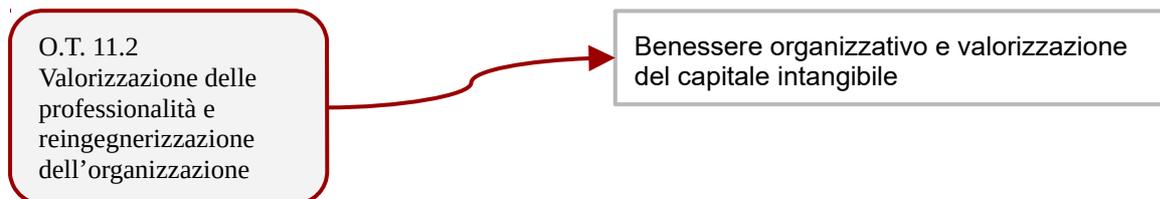
In ambito **Registro delle imprese**, si prevede di:

- Supportare le imprese nelle procedure di iscrizione, modifica e cessazione in modalità integrata con l'ufficio Assistenza Qualificata alle Imprese e il servizio Nuova Impresa;
- migliorare le tempistiche di iscrizione delle pratiche telematiche;
- organizzare incontri informativi con imprenditori o aspiranti tali per consulenza su leggi speciali camerali;
- dare risposta attiva ai Comuni che lo richiedono in merito alla potenziale apertura e/o consolidamento sportelli per lo svolgimento di funzioni camerali;
- verificare l'applicazione corretta della normativa SCIA 2 e delle normative di omogeneizzazione dei procedimenti da parte dei SUAP;
- attivare uno sportello dedicato per gestire l'utenza che desidera utilizzare un proprio corriere per servizio bollatura, ritiro certificati o altri documenti rilasciati dall'ufficio

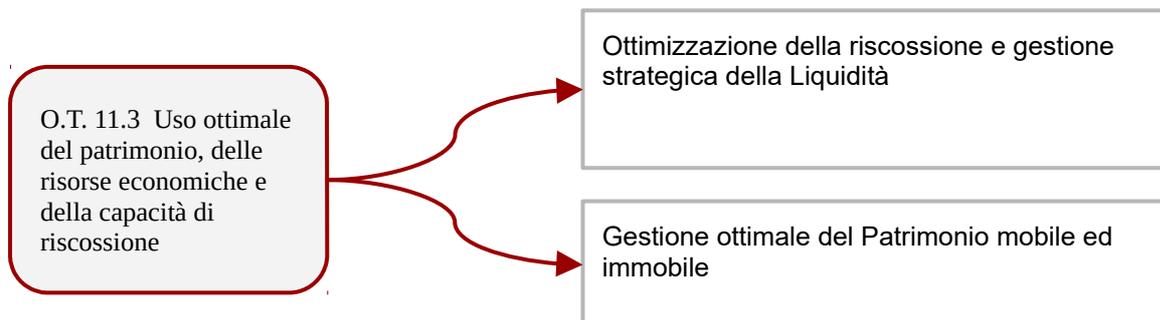
certificazioni;

- verificare la soddisfazione degli utenti relativamente ai servizi camerali e all'azienda speciale, oltre che del Parco Scientifico e Tecnologico Galileo Spa

mentre l'Area Regolazione del mercato attiverà il servizio di rilascio, gestione e tenuta dell'elenco delle imprese licenziatricie del Marchio "Fango D.O.C. – Thermae Abano Montegrotto – Regione Veneto"



In tema di valorizzazione delle competenze interne, la Camera di Padova intende migliorare il **livello di benessere del personale** attraverso specifiche azioni quali l'attivazione di specifici interventi formativi, anche alla luce della riforma, la partecipazione al tavolo di lavoro sullo stress-lavoro correlato, la valutazione delle criticità e un'analisi dei dati emersi dal questionario sul benessere, l'avvio dello smart working e il consolidamento del telelavoro.



Sul versante della riscossione, la Camera di Padova intende, nel corso del 2017 ridurre le spese camerali per la lavorazione ed emissione del ruolo, attraverso il supporto alle imprese per omesso, tardato o incompleto pagamento del diritto annuale relativo all'anno 2015 e attraverso l'invito al pagamento prima dell'emissione del relativo ruolo, evitando spese di riscossione del concessionario e la ricezione di cartella esattoriale.

Da un punto di vista di riorganizzazione nella gestione contabile anche alla luce della riforma camerale, si prevede una procedura di definizione delle attività commerciali nell'ottica di **un'impostazione separata della contabilità**; una procedura per recupero crediti camerali pregressi; la razionalizzazione delle voci di oneri e proventi ed armonizzazione con documenti contabili in contabilità finanziaria.

Si prevedono inoltre una serie di attività volte al miglioramento della gestione del patrimonio immobiliare, anche relativamente al progetto di costruzione della nuova sede.

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

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

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

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

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

Il Piano della Performance si integra nel più ampio processo del Ciclo di gestione della Performance. Il processo di redazione del Piano è l'esito di un'attività iniziata negli ultimi mesi del 2016 con la stesura della Relazione previsionale programmatica, l'individuazione dei programmi e degli obiettivi strategici e con l'approvazione del bilancio preventivo per il 2017.

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

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

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

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

programmazione economico-finanziaria.

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

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

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

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

Missione	011	Competitività e sviluppo delle imprese	
Programma	005	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo	
Obiettivi strategici	1	Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	€ 606.500,00
	2	Agenda Digitale (O.T. 2)	€ 281.000,00
	3.1	Competitività delle Imprese e del territorio (O.T. 3)	€ 964.000,00
	4	Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T. 4)	€ 50.000,00
	10	Istruzione e apprendimento permanente (O.T. 10)	€ 30.500,00
Totale risorse destinate			€ 1.932.000,00

Missione	016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	
Programma	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy	
Obiettivo Strategico	3.2	Competitività internazionale delle imprese (O.T. 3)	€ 904.000,00
Totale risorse destinate			€ 904.000,00

Missione	012	Regolazione dei mercati	
Programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori	
Obiettivo Strategico	12	Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T. 12)	€ 5.552.000,00
Totale risorse destinate			€ 5.552.000,00

Missione	032	Servizi Istituzionali e generali della PA	
Programma	002	Indirizzo politico	
Obiettivo Strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (Linea di intervento O.T.11.1.2 - Gestione strategica delle partecipazioni, Linea di intervento O.T.11.1.3 - Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della	€ 2.223.000,00

		Corruzione) (O.T. 11)	
Programma	003	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	
Obiettivo Strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (Linea di intervento O.T.11.1 - Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti, Linea di intervento O.T.11.1.4 - Razionalizzazione del Patrimonio Informativo e delle banche dati, Linea di intervento O.T.11.1.5 , Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi) (O.T. 11)	€ 1.104.000,00
	11.2	Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T. 11)	€ 1.104.000,00
	11.3	Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)	€ 1.104.000,00
Totale risorse destinate			€ 5.535.000,00

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

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

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

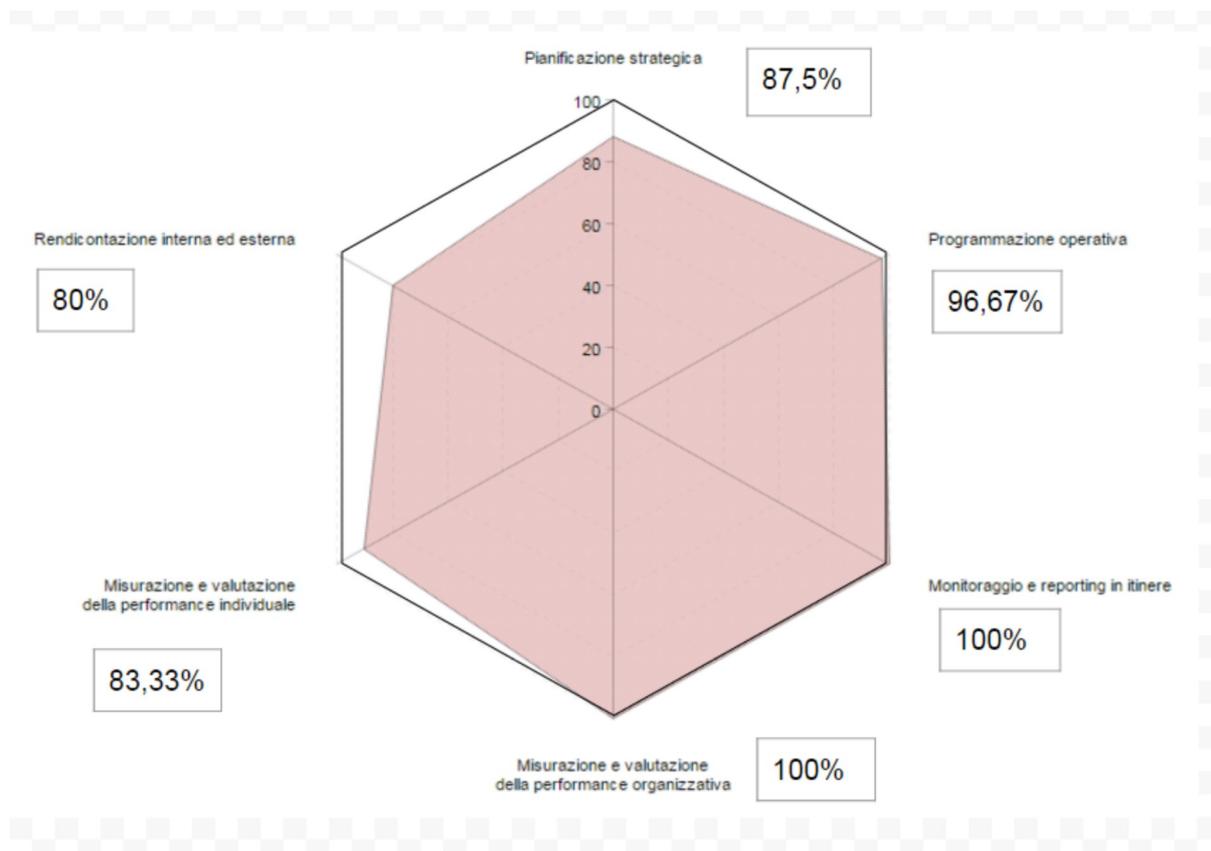
- la definizione degli obiettivi per il personale, per i progetti e per l'organizzazione;
- il confronto con le altre realtà camerali in un'ottica di benchmarking, in termini di prestazioni e di pratiche migliori ("best practices");
- i riconoscimenti e i compensi per il conseguimento di miglioramenti;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

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

In tal senso, il modello di Check-up:

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

Di seguito la rappresentazione dei risultati dell'applicazione del modello di check-up relativi al Piano della performance del 2015 (ultimo disponibile): la percentuale media di raggiungimento della compliance nelle sei aree è pari al 91,25%.



Si può affermare che vi è stato un leggero miglioramento nel livello di compliance del Ciclo della Performance 2015 rispetto al 2014. Relativamente all'autovalutazione della compliance dei documenti predisposti (Sistema di misurazione e valutazione, Piano e relazione sulla performance) la media percentuale è pari al 94,56%. Da un'accurata analisi dei risultati dell'autovalutazione, si può definire un piano di miglioramento con le attività così individuate:

Oggetto	Piano di miglioramento
I. Pianificazione strategica	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo dei modelli di misurazione dell'outcome Maggiore utilizzo dei dati del benchmarking a supporto della pianificazione strategica
II. Programmazione operativa	<ul style="list-style-type: none"> Ottimizzazione dei processi di programmazione economica e dei relativi legami con il feedback operativo
III. Monitoraggio e reporting in itinere	<ul style="list-style-type: none"> Perfezionamento del sistema informativo integrato sul Ciclo della performance in modalità Balanced Scorecard
IV. Misurazione e valutazione della	<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento del Controllo di natura strategica anche mediante il coinvolgimento degli stakeholder

performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none">● Estensione della misurazione della qualità percepita e del reporting economico
V. Misurazione e valutazione della performance individuale	<ul style="list-style-type: none">● Maggiore condivisione dei criteri di funzionamento del sistema di valutazione
VI. Rendicontazione interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none">● Potenziamento degli incontri di rendicontazione e di confronto nei confronti degli Stakeholder● Maggiore attenzione al monitoraggio dell'attività ordinaria con la misurazione dei tempi medi dei procedimenti e dei costi dei servizi

Allegati tecnici

- 1a - [Cruscotto strategico](#)
- 1b - [Operativi Dirigenti Cciaa](#)
- 1c - [Operativi Direttore Promex](#)
- 1d - [Operativi dipendenti per aree](#)
- 1e - [Analisi risorse umane](#)

Cruscotto Strategico 2017 - 2019



Missione	011	Competitività e sviluppo delle imprese					
Programma	005	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo					
Obiettivo strategico	1	Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)					
<i>Indicatori strategici</i>		<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>
1.a	N° di imprese coinvolte nel progetto camerale per l'innovazione	Grado di coinvolgimento delle imprese del territorio nel progetto per l'innovazione	>=500	>=600	>=600	5	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
1.b	N° di filiere coinvolte nel progetto camerale per l'innovazione	Misurazione delle filiere per le quali sono state avviate le azioni di mappatura e sensibilizzazione	6	6	6	2	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
1.c	Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dell'innovazione, 1° asse del progetto Padova 4.0	Grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati dal programma di azione comunitario e sinergie con gli Enti territoriali a livello locale sul tema dell'innovazione in linea con la programmazione Padova 4.0	3	3	3	3	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
Obiettivo strategico	2	Agenda Digitale (O.T.2)					
<i>Indicatori strategici</i>		<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>
2.a	Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dell'assistenza alle imprese per i temi dell'Agenda Digitale, 1° asse del progetto Padova 4.0	Grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati in "Agenda Digitale" in linea con il Progetto Padova 4.0	>= 2	>=2	>=3	5	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
2.b	N° Comuni che aderiscono alla piattaforma SUAP camerale	Coinvolgimento nel progetto SUAP di Comuni ed Unioni di comuni della provincia di Padova	1	2	2	3	Area Registro delle Imprese e Semplificazione
2.c	Percentuale PEC valide presenti nel Registro imprese rispetto al totale delle imprese	Grado di allineamento delle imprese alla normativa vigente (Legge 17 dicembre 2012, n. 221) in materia iscrizione al Registro Imprese della propria casella PEC	85%	88%	90%	2	Area Registro delle Imprese e Semplificazione
Obiettivo strategico	3.1	Competitività delle imprese e del territorio (O.T.3)					
<i>Indicatori strategici</i>		<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>
3.1.a	Percentuale di apertura di imprese da parte degli utenti dello sportello Nuova Impresa sul totale degli utenti	Grado di incidenza dei servizi offerti dallo sportello Nuova Impresa sui potenziali futuri imprenditori della provincia	22	23	24	2	Area Sviluppo e Promozione Economica
3.1.b	N° iniziative realizzate nell'ambito del Progetto Padova 4.0	Livello di realizzazione del Progetto Padova 4.0	3	3	3	5	Area Sviluppo e Promozione Economica Area Segreteria Generale e Uffici di Staff Promex
Obiettivo	4	Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)					

IMPRESE TERRITORIO CONSUMATORI	strategico	4	Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)						
			<i>Indicatori strategici</i>	<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>
	4.a		Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dello sviluppo sostenibile con particolare riferimento ad economia verde, energie rinnovabili, mobilità sostenibile e smart cities, 4° asse del Progetto Padova 4.0	Grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati dal programma di azione comunitario e sinergie con gli Enti territoriali a livello locale in linea con il Progetto Padova 4.0	>= 1	>=1	>= 2	2	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
	Obiettivo strategico	10	Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)						
			<i>Indicatori strategici</i>	<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>
	10.b		Differenza percentuale tra media delle iscrizioni nel Registro dell'Alternanza Scuola lavoro di Padova rispetto alla media nazionale (secondo le statistiche fornite periodicamente da Infocamere)	Grado di miglioramento delle iscrizioni nel Registro dell'Alternanza Scuola - Lavoro rispetto alla percentuale nazionale	10%	15%	20%	2	Area Sviluppo e Promozione Economica
	Missione	016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo						
	Programma	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy						
	Obiettivo strategico	3.2	Competitività internazionale (O.T.3)						
			<i>Indicatori strategici</i>	<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>
	3.2.a		Percentuale di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	Grado di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	35%	40%	45%	5	Promex
	3.2.b		N° iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione nell'anno x / anno x-1	Incremento delle iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione	>1,1	>1,1	>1,1	2	Promex
	3.2.c		Percentuale di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (progetti di promozione dei settori imprenditoriali di eccellenza, missioni all'estero)formazione, iniziative incoming) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti	Grado di coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione	15%	25%	30%	3	Promex
	3.2.d		N° azioni per l'implementazione dell'accordo firmato con ICE-Agenzia, per creare maggiore sinergia nell'organizzazione di iniziative promozionali all'estero	Verifica con gli organi preposti di ICE-Agenzia della possibilità di implementare l'accordo siglato nel 2015 per la definizione di un programma promozionale Promex condiviso in via prioritaria con ICE stesso.	3	-	-	2	Promex
	Missione	012	Regolazione dei mercati						
	Programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori						
	Obiettivo strategico	12	Tutela del consumatore e della concorrenza						
			<i>Indicatori strategici</i>	<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>
	12.a		N° progetti attuati a favore della regolarità del mercato e la tutela del consumatore	Promozione della sensibilizzazione alle imprese del tessuto economico per la promozione della legalità e della correttezza del mercato	5	6	6	5	Area Regolazione del Mercato e Trasparenza

	12.b	N° giorni intercorrenti tra il deposito di una domanda di conciliazione e la data fissata per il primo incontro (tempo medio)	Efficienza nella gestione delle pratiche relative alle richieste di conciliazione	55	50	50	2	Area Regolazione del Mercato e Trasparenza
PROCESSI INTERNI	Missione	032	Servizi Istituzionali e generali della PA					
	Programma	002	Indirizzo politico					
	Obiettivo strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
	<i>Indicatori strategici</i>		<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>
	11.1.a	N° interventi per la valutazione della strategicità delle partecipazioni societarie in essere e/o per l'analisi dello stato di salute delle stesse	Valutazione della strategicità delle partecipazioni societarie mantenute dalla Camera	1	1	1	3	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
	11.1.b	N° azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Livello di realizzazione delle azioni proposte nel piano di prevenzione della corruzione e trasparenza	5	5	5	5	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
	11.1.c	Percentuale nuovi fornitori di beni e servizi rispetto all'anno precedente	Attuazione della rotazione dei fornitori di beni e servizi quale strumento di prevenzione della corruzione	10%	10%	10%	5	Area Contabile e Finanziaria
	11.1.d	Check up del Ciclo della performance anno x / Check up del Ciclo della performance anno x - 1	Grado di compliance del Ciclo della Performance della Camera (misurato rispetto a quello ottimale previsto dalla Civit)	>1	>1	>1	3	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
	11.1.e	Percentuale di incremento del n° follower dei social camerali Facebook Twitter e Google+ anno x-1 / anno x	Aumento dell'efficacia degli strumenti social nella comunicazione esterna dell'Ente	5%	5%	5%	2	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff
	Missione	032	Servizi Istituzionali e generali della PA					
	Programma	003	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza					
	Obiettivo strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
	<i>Indicatori strategici</i>		<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>
	11.1.f	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	Livello di ottimizzazione dei tempi per il pagamento delle fatture di acquisto di beni e servizi	28	26	24	3	Area Contabile e Finanziaria
11.1.g	% degli utenti che forniscono una valutazione positiva dei servizi camerali	Grado di soddisfazione degli utenti a seguito di azioni di miglioramento della qualità dei servizi (analisi di customer)	77%	78%	79%	5	Area Regolazione del Mercato e Trasparenza	
11.1.h	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	Efficienza nei tempi di risposta da parte del Contact center	25%	30%	35%	3	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	
11.1.i	N° richieste di assistenza pervenute all'ufficio AQI	Efficacia del progetto AQI avviato dalle Camere di commercio	30	40	45	3	Area Registro delle Imprese e Semplificazione	
Obiettivo strategico	11.2	Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)						
<i>Indicatori strategici</i>		<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Peso</i>	<i>Area di competenza</i>	

SECRETARIO GENERALE

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
1	Adeguamento della struttura organizzativa alle nuove previsioni normative della Riforma camerale	Progetto per la riorganizzazione dell'Ente a seguito della Riforma camerale	31/12/2017	- provvedimento di ridefinizione della struttura organizzativa - adeguamento del Regolamento di organizzazione e dello Statuto	25%
Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)					
2	Miglioramento del livello di benessere del personale attraverso l'attivazione di specifiche azioni	N° azioni realizzate per il benessere organizzativo	3	- piano formativo in vista della riforma, corsi di inglese e presso ValorePA - tavolo sullo stress-lavoro correlato - valutazione criticità e analisi dati emersi dal questionario sul benessere - smart working e telelavoro	10%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti					
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%
Totale performance individuale Segretario Generale					65%

DIRIGENTE AREA CONTABILE e FINANZIARIA

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)					
1	Ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare (anche a seguito della dismissione di Tecnoholding SPA)	Definizione delle nuova modalità ivi compreso l'eventuale l'inserimento del patrimonio immobiliare in una società	30/06/2017	- Redazione di una analisi dettagliata degli elementi di convenienza anche fiscale delle varie soluzioni possibili per l'intestazione e gestione degli immobili camerale in particolare quelli che dovrebbero essere acquisiti da Tecno Holding - Predisposizione degli atti amministrativi necessari in linea con le decisioni adottate dalla giunta camerale - Individuazione delle soluzioni operative per l'amministrazione ordinaria degli immobili, l'incasso degli affitti e la contabilizzazione delle spese relative	20%
Obiettivo Strategico: Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)					
2	Realizzazione del progetto di costruzione della nuova sede camerale	Definizione del percorso procedurale ottimale (anche con riferimento ai profili civilistici e fiscali) per la realizzazione della nuova sede anche tramite società immobiliare	31/12/2017	Redazione di una analisi dettagliata delle soluzioni possibili riguardo la realizzazione dell'immobile da adibire a nuova sede Predisposizione degli atti amministrativi necessari in linea con le decisioni adottate dalla giunta camerale	25%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti					
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%
Totale performance individuale Dirigente Area Contabile e Finanziaria					75%

DIRIGENTE AREA SVILUPPO E PROMOZIONE ECONOMICA

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)					
1	Definizione del progetto di realizzazione dell'iniziativa di investimento infrastrutturale denominata "Padova 4.0"	Redazione del progetto	31/12/2017		25%
Obiettivo Strategico: Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)					
2	Progettazione dei nuovi servizi previsti dalla riforma camerale	Individuazione e definizione nuovi servizi	31/10/2017		20%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti					
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%
Totale performance individuale Dirigente Area Sviluppo e Promozione Economica					75%



DIRIGENTE AREA REGISTRO IMPRESE e SEMPLIFICAZIONE

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
1	Supportare le imprese nelle procedure di iscrizione, modifica e cessazione in modalità integrata con l'ufficio Assistenza Qualificata alle Imprese e il servizio Nuova Impresa	Organizzazione di un nuovo ufficio per il supporto alle procedure per l'iscrizione, modifica e cessazione delle imprese	30/04/2017		25%
Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)					
2	Progetto di miglioramento delle performance nella gestione del registro delle imprese anche tramite analisi e confronti tra varie Camere e adozione misure miglioramento performance (anche in vista del Comitato indip. di valutazione presso il MISE)	Miglioramento dei tempi di gestione	20%		20%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti					
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%
Totale performance individuale Dirigente Area Registro Imprese e semplificazione					75%

DIRIGENTE AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO e TRASPARENZA

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Tutela del consumatore e della concorrenza					
1	Prosecuzione delle attività dirette alla promozione del Progetto I.N.S.I.DE.R (Illegal Network Security Intelligence and detecting Resources) nel territorio provinciale	Azioni realizzate in collaborazione con le Camere di Commercio calabresi e con la locale Prefettura per la promozione del Progetto I.N.S.I.DE.R	31/12/2017	- convenzione con la Camera di commercio di Crotone per l'utilizzo del software - presentazione del Progetto al Prefetto di Padova - presentazione del Progetto alle forze dell'ordine	20%
Obiettivo Strategico: Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)					
2	Migliorare l'informazione economica alle imprese anche attraverso la definizione di nuovi servizi statistici	Redazione di un progetto per la definizione di nuovi servizi statistici e di informazione economica	30/06/2017		25%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti					
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)					
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%
Totale performance individuale Dirigente Area Regolazione del Mercato e Trasparenza					75%

DIRETTORE PROMEX

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale
Obiettivo Strategico:					
1	Ottimizzare il grado di copertura dei costi dell'Azienda speciale attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	Copertura costi Azienda con proventi da servizi diversi dal contributo camerale	35%		10%
Obiettivo Strategico:					
2	Realizzazione di un piano di azioni di promozione integrata nel territorio nell'ambito del progetto "Padova 4.0"	Programmazione e realizzazione di iniziative di promozione integrata del territorio in coordinamento con associazioni di categoria/enti ed istituzioni locali e partner esteri (principalmente ICE-Agenzia)	31/12/2017	Incontri con enti ed associazioni di categoria del territorio; assistenza per la realizzazione di convegni tematici; organizzazione di un evento conclusivo e collegato alla tematica	10%
Obiettivo Strategico:					
3	Aumentare il grado di coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione	Percentuale di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (missioni all'estero, formazione, iniziative incoming) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti	15%		10%
Totale performance individuale Direttore Azienda Speciale Padova Promex					30%

Albero della performance

IMPRESA TERRITORIO CONSUMATORI

011	Competitività e sviluppo delle imprese
1	Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)
1.1	Innovazione e ICT
1.2	Realizzazione del progetto Smart City Padova
2	Agenda Digitale (O.T.2)
2.1	Nuove tecnologie per colmare il digital divide, Cloud Computing, E-Commerce e B2B
2.2	E-Government e progressiva telematizzazione dei servizi per semplificazione amministrativa (SUAP)
2.3	Dematerializzazione dei flussi e delle procedure
3.1	Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)
3.1.1	DMO, valorizzazione del turismo del territorio e delle tipicità ed eccellenze Padovane
3.1.2	Promozione dell'immagine di Padova nel mondo
3.1.3	Nascita e crescita dell'impresa padovana
3.1.4	Favorire l'incontro tra domanda ed offerta per l'inserimento o reinserimento lavorativo (alta profession
3.1.5	Favorire l'accesso al Credito
4	Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)

4.1	Favorire il passaggio della provincia padovana alla green economy
10	Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)
10.1	Qualificazione giovanile, professionale ed imprenditoriale ed orientamento al lavoro
016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo
3.2	Competitività internazionale (O.T.3)
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
012	Regolazione dei mercati
12	Tutela del consumatore e della concorrenza
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
032	Servizi Istituzionali e generali della PA
PROCESSI INTERNI	
11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)
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
INNOVAZIONE E CRESCITA	
11.2	Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)
11.2.1	Benessere organizzativo e valorizzazione del capitale intangibile
ECONOMICO FINANZIARIA	
11.3	Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)
11.3.1	Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità
11.3.2	Gestione ottimale del Patrimonio mobile ed immobile

Area Segreteria Generale e Uffici di Staff

IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		1 - Ricerca, sviluppo e innovazione (OT. 1)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 1.1 Innovazione e ICT						
1.1.1	Progetto camerale per l'innovazione - Padova Innovation Hub - Stato di avanzamento delle azioni di mappatura e sensibilizzazione delle imprese	n° fornitori selezionati per affidamento appalto di servizi per mappatura e sensibilizzazione di 3 filiere produttive	6	B	predisposizione capitolato e avvisi per la selezione delle imprese a cui affidare il servizio	Progetti speciali e comunitari Provveditorato e Sviluppo informatico
Programma di intervento: 1.2 Realizzazione del progetto Smart City Padova						
1.2.1	Azioni con il Comune di Padova e l'Associazione Soft City per la realizzazione del progetto	n° incontri con il Comune e l'Associazione Padova Soft City	2	B	- sviluppo master plan per Padova Soft City - studio di fattibilità - incontri con gli stakeholders - verifica della possibilità di attrarre finanziamenti esterni (regionali, nazionali, comunitari) anche in collegamento con il progetto Padova 4.0	Progetti speciali e comunitari
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Agenda Digitale (O.T.2)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 2.1 Nuove tecnologie per colmare il digital divide, Cloud Computing, E-Commerce e B2B						
2.1.1	Iniziativa di sistema per la digitalizzazione delle piccole imprese	n° appuntamenti di formazione legati ai temi della digitalizzazione	4	B	organizzazione di almeno 4 appuntamenti di formazione legati ai temi della digitalizzazione (indicativamente servizi camerale, web marketing, e-commerce, sharing economy)	Progetti speciali e comunitari
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 4.1 Favorire il passaggio della provincia padovana alla green economy						
4.1.1	Azioni collegate con il progetto Padova 4.0, per favorire lo sviluppo sostenibile ed il passaggio alla green economy	n° incontri con stakeholders locali e possibili partner internazionali	3	B	organizzazione convegni	Progetti speciali e comunitari
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 012 - Regolazione dei mercati		Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti

Programma di intervento: 12.1 Azioni sinergiche per la regolarità del mercato, la tutela del consumatore e del Made in Italy						
12.1.1	Prosecuzione delle attività di revisione degli usi e consuetudini	n° azioni realizzate / n° azioni previste	80%	A	- convocazione di almeno 2 riunioni della Commissione provinciale - avvio della consultazione pubblica e successiva analisi dei riscontri - revisione completa di almeno un titolo della raccolta	Regolazione del Mercato Ufficio legale
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti						
11.1.1.1	Raccolta, revisione, aggiornamento delle fonti che disciplinano il rapporto di lavoro del personale camerale per la razionalizzazione e la miglior fruibilità delle disposizioni in materia	Avvio ricognizione, raccolta ed analisi delle fonti	31/12/2017	D	- acquisizione ordini di servizio e cp e normativa di riferimento - ricognizione ed analisi - avvio redazione proposta	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane
11.1.1.2	Sistematizzazione dei fascicoli digitali del personale camerale	% di riordino dei fascicoli elettronici del personale camerale	50%	D	- acquisizione ed implementazione di un gestionale dei fascicoli del personale - razionalizzazione e riordino di tutti i dati giuridici del personale camerale assunto negli ultimi 10 anni - costituzione di una banca dati per l'estrazione e realizzazione di tutte le statistiche richieste dalla normativa (es. Conto annuale; Osservatorio Unioncamere ecc.)	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane
11.1.1.3	Elaborazione proposte di adeguamento degli atti di organizzazione della Camera alla luce della Riforma Camerale	n° azioni realizzate	2	D	- Valutazione propedeutica all'individuazione degli atti da adeguare - Redazione documento preliminare all'adeguamento dello Statuto Camerale - Redazione proposta adeguamento Regolamento di Organizzazione	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane
11.1.1.4	Attività relative all'insediamento del nuovo Consiglio Camerale	Ripartizione dei seggi tra i settori economici ai fini nuova composizione del Consiglio Modifica allegato B dello Statuto Avvio procedure di rinnovo	31/12/2017	D	- Programmazione attività - Redazione provvedimenti Giunta e Consiglio - Adozione determinazione presidente di avvio delle procedure e atti conseguenti - Redazione istruzioni per organizzazioni di categoria e sindacali	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane Regolazione del mercato
11.1.1.5	Realizzare una più efficiente gestione delle determinazioni del segretario generale e dei dirigenti attraverso l'adozione del nuovo gestore documentale di IC	% dei provvedimenti adottati a partire da settembre 2013 e per l'anno 2014 registrati in Gedoc	100%	D	- Registrazione e fascicolazione in Gedoc delle determinazioni assunte da settembre 2013 a tutto il 2014	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane
11.1.1.6	Realizzazione di una rubrica condivisa degli enti stakeholder della Camera	Realizzazione di una rubrica denominata "Indirizzario enti", utilizzando il foglio di lavoro in drive	30/09/2017	D	- Revisione e aggiornamento indirizzi, numeri telefonici, e-mail, PEC degli enti - Inserimento record nel foglio di calcolo - Condivisione con l'organizzazione	Segreteria e Sviluppo risorse umane

11.1.1.7	Verificare il corretto inserimento delle anagrafiche nella rubrica di Gedoc e fornire assistenza informativa ai colleghi anche tramite apposite linee guida	n° azioni realizzate / n° azioni previste	100%	D	- estrazione rubrica presente in Gedoc - verifica della correttezza dell'anagrafica - predisposizione linee guida per incontri informativi con i colleghi - correzione e modifiche con coinvolgimento del personale interessato	Gestione della Performance
11.1.1.8	Ottimizzazione nella gestione dei flussi documentali dell'Ente tramite verifiche sulla corrette procedure di produzione, registrazione, fascicolazione dei documenti in Gedoc	n° incontri formativi con i colleghi per fornire assistenza sulla gestione dei documenti in Gedoc e aggiornamenti sulle release (uno per servizio o gruppi di uffici)	6	D	- esame principali criticità riscontrate nella registrazione dei documenti - organizzazione incontri con gli uffici - assistenza informativa e aggiornamento sulle release	Gestione della Performance
11.1.1.9	Miglioramento dei flussi di compensazione all'interno del budgeting 2017 in relazione al contenimento dei costi	Percentuale variazioni di budget effettuate entro 5 giorni lavorativi dalla richiesta definitiva	80%	F	- controllo preventivo della disponibilità di budget con i responsabili - predisposizione file condiviso con date del provvedimento e della variazione effettuata - condivisione con uffici coinvolti	Gestione della Performance
11.1.1.10	Miglioramento attività di consulenza da parte dell'Ufficio legale secondo art. 15 Regolamento dell'ufficio stesso	% risposte fornite entro 30 giorni a quesiti presentati da personale interno	70%	D	- valutazione quesiti presentati dal personale interno e invio risposta entro 30 gg	Ufficio legale
		n° documenti dell'Ente revisionati	2	D	supporto nella revisione di documenti (statuto e/o regolamenti)	
11.1.1.11	Adeguamento delle impostazioni contabili e valutazione costi/ricavi delle attività di ADR alla luce delle previsioni della riforma camerale	Definizione attività commerciali nell'ottica di un'impostazione separata della contabilità e formulazione proposta per attività di ADR	31/12/2017	D	1) verifica dati contabili 2016 relativi alle attività non istituzionali indicate nella legge di riforma 2) analisi costi/ricavi dell'attività di mediazione 3) predisposizione di tabelle per ipotesi anno 2017 come da parametri previsti nella legge di riforma e da indicazioni fornite da Unioncamere e Mise 4) atto ricognitivo (delibera di o determina) della situazione in relazione alle norme previste nella riforma e per le decisioni conseguenti 5) proposte di riduzione costi e/o aumento ricavi per attività in regime di concorrenza	Contabilità e bilancio Gestione della performance Provveditorato e sviluppo informatico Mediazione e arbitrato
Programma di intervento: 11.1.2 Gestione strategica delle partecipazioni						
11.1.2.1	Ottimizzazione nella gestione della Fiera Immobiliare attuando la forma dell'in-house providing	Supporto alla gestione di Fiera Immobiliare Spa incluso il processo di selezione del nuovo gestore del Centro Congressi, secondo la convenzione stipulata	31/12/2017	B	- Staff al CDA - partecipazione ai Consigli di amministrazione - Collaborazione all'esecuzione delibere del CDA	Partecipazioni
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione						
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	100%	H	- creazione check list per favorire la completezza delle pubblicazioni - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - inserimento nei provvedimenti dell'indicazione dell'iter di pubblicazione dell'atto (con sezione e eventuale sottosezione dell'Amministrazione trasparente)	trasversale

11.1.3.2	Verifica periodica aggiornamento pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati nella sezione amministrazione trasparente	n° report quadrimestrali di controllo delle pubblicazioni aggiornate nella sezione amministrazione trasparente	3	H	report quadrimestrale di controllo delle pubblicazioni aggiornate nella sezione amministrazione trasparente	Gestione Web, comunicazione, URP
11.1.3.3	Miglioramento accessibilità dei documenti pubblicati sul sito camerale	n° incontri formativi con i colleghi sul tema dell'accessibilità e istruzioni per la creazione di documenti accessibili	10	H	organizzazione incontri formativi con i colleghi sul tema dell'accessibilità e istruzioni per la creazione di documenti accessibili	Gestione Web, comunicazione, URP
11.1.3.4	Verifica della corretta applicazione delle misure anticorruzione, in particolare sull'applicazione di disciplinare interni	n° relazioni periodiche in seguito ai controlli effettuati	3	H	- analisi casistiche da sottoporre a controllo (disciplinare controlli a campione, ods sul tutoraggio, emissione voucher, tempi di caricamento Registro imprese, rispetto tempi procedurali) - raccolta informazioni e dati disponibili su moduli Google - relazione al RPC	Gestione della Performance Segreteria e sviluppo risorse umane Ufficio legale Gestione web, comunicazione, URP
11.1.3.5	Perfezionamento della reportistica quadrimestrale del Piano della Performance attraverso cruscotti dedicati in Google Drive	n° monitoraggi infrannuali	3	D	- aggiornamento dei cruscotti in Google Drive - rilevazione quadrimestrale - perfezionamento del sistema utilizzato rendendolo maggiormente efficiente e snello	Gestione della Performance
11.1.3.6	Verifica della completezza e dell'aggiornamento delle principali istruzioni operative dell'Ente, e adeguamento delle procedure esistenti con le indicazioni e integrazioni emerse con il progetto Lean management	% procedure aggiornate/inserite	20%	H	- verifica aggiornamento procedure esistenti - integrazione e aggiornamento con indicazioni ricevute; - affiancamento ai colleghi per predisposizione istruzioni operative mancanti	Gestione della Performance
11.1.3.10	Predisposizione della reportistica per un'efficace programmazione delle attività dell'Ente	% azioni realizzate	70%	D	- analisi dei dati della Camera forniti dal benchmarking UC - implementazione dei file di confronto su FTE e costi processi dal 2012 al 2016 - condivisione con i responsabili - predisposizione nuova reportistica su indici di bilancio	Gestione della Performance

Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi

11.1.5.1	Partecipazione all'attività di Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	60%	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale
11.1.5.2	Partecipazione all'attività di Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	90%	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitrato Sportelli integrati e diritto annuale

11.1.5.3	Alimentare la Knowledge Base per la consultazione interna attraverso l'esperienza del contact center (analisi periodica domande pervenute dall'utente e individuazione casi standard)	n° incontri periodici URP con responsabili	5	A	- report richieste pervenute e soluzioni prospettate per argomento - incontri con responsabili per analisi del report e individuazione dei quesiti standard - individuazione faq da rendere disponibili all'utente tramite sito camerale e soluzioni che alimentano la KB interna	trasversale
11.1.5.4	Migliorare la fruibilità dei contenuti del sito	n° guide pdf trasformate in pagine web / n° guide in pdf pubblicate	70%	A	passaggio delle guide pdf a pagine web	Gestione web, comunicazione e URP

ECONOMICO FINANZIARIA
032 - Servizi istituzionali e generali della PA

Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)

Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
--------	---------------------	----------------------	-------------	------------------------	--------	-------------------

Programma di intervento: 11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità

11.3.1.4	Ottimizzare la contabilizzazione degli introiti dei diritti di segreteria camerale e perfezionare il progetto della contabilità analitica dettagliata per processi già avviato, quale strumento interno di supporto decisionale	n° azioni realizzate / n° azioni previste nel progetto della contabilità analitica per processi	100%	F	1. individuazione dei ricavi per processo sulla base delle note di riversamento di IC 2. creazione nuovi conti di provento, nuovi prodotti in XAC e creazione relative linee nota 3. ampliamento della contabilizzazione analitica 4. predisposizione report quadrimestrali insieme al monitoraggio obiettivi 5. imputazione, contabilizzazione e liquidazione in modalità analitica dei costi/ricavi per processo	Contabilità e Bilancio Provveditorato e Sviluppo informatico Gestione della Performance
----------	---	---	------	---	--	---

Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
--------	---------------------	----------------------	-------------	------------------------	--------	-------------------

Programma di intervento: 11.3.2 Gestione ottimale del Patrimonio mobile ed immobile

11.3.2.4	Riduzione dei costi di conservazione dei documenti cartacei attraverso le operazioni di scarto d'archivio	n° attività realizzate/ n° attività previste	100%	F	1. Verifica sulla consistenza del materiale archiviato c/o ICO e idoneo allo scarto 2. Completamento della selezione della documentazione cartacea rientrata in sede dall'archivio ICO 3. Predisposizione determinazione di scarto 4. Predisposizione richiesta di autorizzazione da inviare alla Soprintendenza	Gestione della Performance
----------	---	--	------	---	---	----------------------------

Area Sviluppo e Promozione Economica



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 3.1.3 Nascita e crescita dell'impresa padovana						
3.1.3.1	Realizzazione di dossier per l'avvio d'impresa dedicati a specifiche attività contenenti: a) elenco dei principali adempimenti richiesti (non limitati ai soli adempimenti previsti dal SUAP) b) business plan completata con voci di costo standard	N° dossier pubblicati sul sito camerale	2	A	- individuazione attività più richieste dall'utenza - raccolta adempimenti - raccolta voci di costo - impaginazione dossier	Promozione e sviluppo impresa
3.1.3.2	Attivazione collaborazione con ordini professionali/PA	n° seminari di approfondimento e/o sportelli di primo orientamento su tematiche di interesse delle neoimprese	4	A	- avvio contatti con ordini/PA - analisi congiunta degli argomenti da trattare - pianificazione delle attività	Promozione e sviluppo impresa
3.1.3.3	Promozione del progetto Padova 4.0	Realizzazione piano di comunicazione/eventi per promuovere la conoscenza e la partecipazione delle imprese, degli studenti e della società civile in genere al progetto Padova 4.0	31/05/2017	B	- realizzazione piano di comunicazione	Promozione e sviluppo impresa
3.1.3.4	Premiazione del lavoro e premio Volpato-Menato	Organizzazione della cerimonia	31/12/2017	E	- predisposizione bando di selezione e relativi atti - predisposizione progetto esecutivo (logistica, fornitori, piano di comunicazione)	Promozione e sviluppo impresa
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 10.1 Qualificazione giovanile, professionale ed imprenditoriale ed orientamento al lavoro						
10.1.1	Promozione del Registro nazionale Alternanza Scuola Lavoro finalizzata alla conoscenza ed all'iscrizione	Realizzazione Piano di comunicazione	30/06/2017	B	- realizzazione piano di comunicazione - avvio azioni previste dal piano	Promozione e sviluppo impresa

10.1.2	Gestione Stage Alternanza Scuola Lavoro all'interno dell'ente camerale	Realizzazione percorsi di stage di alternanza ascuola lavoro presso gli uffici dell'ente	30/06/2017	B	- rilevazione presso gli uffici dei posti di stage disponibili - pubblicazione delle disponibilità nel Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro - gestione arrivi (stipula convenzioni e documenti/attività conseguenti)	Promozione e sviluppo impresa
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)				
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione						
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	80%	H	- creazione check list per favorire la completezza delle pubblicazioni - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - inserimento nei provvedimenti dell'indicazione dell'iter di pubblicazione dell'atto (con sezione e eventuale sottosezione dell'Amministrazione trasparente)	trasversale
Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi						
11.1.5.1	Partecipazione all'attività di Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	60%	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale
11.1.5.3	Alimentare la Knowledge Base per la consultazione interna attraverso l'esperienza del contact center (analisi periodica domande pervenute dall'utente e individuazione casi standard)	n° incontri periodici URP con responsabili	5	A	- report richieste pervenute e soluzioni prospettate per argomento - incontri con responsabili per analisi del report e individuazione dei quesiti standard - individuazione faq da rendere disponibili all'utente tramite sito camerale e soluzioni che alimentano la KB interna	trasversale
11.1.5.2	Partecipazione all'attività di Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	90%	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitro Sportelli integrati e diritto annuale

Area Contabile e Finanziaria



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		1 - Ricerca, sviluppo e innovazione (OT. 1)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 1.1 Innovazione e ICT						
1.1.1	Progetto camerale per l'innovazione - Padova Innovation Hub - Stato di avanzamento delle azioni di mappatura e sensibilizzazione delle imprese	n° fornitori selezionati per affidamento appalto di servizi per mappatura e sensibilizzazione di 3 filiere produttive	6	B	predisposizione capitolato e avvisi per la selezione delle imprese a cui affidare il servizio	Progetti speciali e comunitari Provveditorato e Sviluppo informatico
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Agenda Digitale (O.T.2)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 2.1 Nuove tecnologie per colmare il digital divide, Cloud Computing, E-Commerce e B2B						
2.1.2	Iniziative per il miglioramento dell'utilizzo delle tecnologie open e cloud computing	n° corsi rivolti ai dipendenti camerale	6	D	corsi on the job al personale su Libre Office, Drive, utilizzo software per il contact center	Provveditorato e sviluppo informatico
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti						

11.1.1.11	Adeguamento delle impostazioni contabili e valutazione costi/ricavi delle attività di ADR alla luce delle previsioni della riforma camerale	Definizione attività commerciali nell'ottica di un'impostazione separata della contabilità e formulazione proposta per attività di ADR	31/12/2017	D	1) verifica dati contabili 2016 relativi alle attività non istituzionali indicate nella legge di riforma 2) analisi costi/ricavi dell'attività di mediazione 3) predisposizione di tabelle per ipotesi anno 2017 come da parametri previsti nella legge di riforma e da indicazioni fornite da Unioncamere e Mise 4) atto ricognitivo (delibera di o determina) della situazione in relazione alle norme previste nella riforma e per le decisioni conseguenti 5) proposte di riduzione costi e/o aumento ricavi per attività in regime di concorrenza	Contabilità e bilancio Gestione della performance Provveditorato e sviluppo informatico Mediazione e arbitrato
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione						
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	100%	H	- creazione check list per favorire la completezza delle pubblicazioni - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - inserimento nei provvedimenti dell'indicazione dell'iter di pubblicazione dell'atto (con sezione e eventuale sottosezione dell'Amministrazione trasparente)	trasversale
11.1.3.7	Miglioramento procedure di acquisto e trasparenza	n° azioni realizzate / n° azioni previste	70%	H	- definizione modelli trasparenza - assistenza uffici - regolamento procedura acquisti - definizione di un contratto standard	Provveditorato e Sviluppo informatico
Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi						
11.1.5.1	Partecipazione all'attività di Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	60%	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale
11.1.5.2	Partecipazione all'attività di Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	90%	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitrato Sportelli integrati e diritto annuale

11.1.5.3	Alimentare la Knowledge Base per la consultazione interna attraverso l'esperienza del contact center (analisi periodica domande pervenute dall'utente e individuazione casi standard)	n° incontri periodici URP con responsabili	5	A	- report richieste pervenute e soluzioni prospettate per argomento - incontri con responsabili per analisi del report e individuazione dei quesiti standard - individuazione faq da rendere disponibili all'utente tramite sito camerale e soluzioni che alimentano la KB interna	trasversale
11.1.5.5	Gestione utenza che desidera utilizzare un loro corriere per servizio bollatura, ritirare certificati o altri documenti dall'ufficio certificazioni	Attivazione di sportello dedicato	30/09/2017	A	- individuazione modalità ottimali per la gestione puntuale di questa tipologia di utenza; - creazione degli strumenti necessari alla gestione del servizio con le nuove modalità; - predisposizione pagina web con indicazioni operative.	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Provveditorato e sviluppo informatico
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità						
11.3.1.1	Analizzare ed individuare procedura per recupero crediti camerali pregressi	n. azioni eseguite/n. azioni previste	70%	F	- aggiornamento stato dei crediti anno 2015 dell'ufficio regolazione del mercato - individuazione procedura in relazione all'anzianità del credito - coordinamento con l'ufficio legale e regolazione del mercato - gestione contatti informali con i debitori - invio richieste formali ai debitori - aggiornamento costante stato crediti a conclusione delle procedure attivate	Contabilità e Bilancio Regolazione del mercato
11.3.1.2	Razionalizzare voci di oneri e proventi ed armonizzare con documenti contabili delle amministrazioni pubbliche in contabilità finanziaria	% azioni realizzate	100%	F	- estrazione mandati di pagamento classificati per codici Siope - analisi dei codici Siope più corretti e abbinamento alle causali dei pagamenti - redazione procedura operativa	Contabilità e Bilancio
11.3.1.3	Razionalizzare i conti di credito e debito anche nell'ottica di riorganizzazione delle Camere a seguito della riforma in atto	redazione di apposito provvedimento amministrativo	31/12/2017	F	- estrazione di tutti i conti di credito e debito - analisi delle singole voci per valutazione mantenimento o eliminazione dalla contabilità - redazione di apposito provvedimento amministrativo per decisione finale sul mantenimento/eliminazione	Contabilità e Bilancio

11.3.1.4	Ottimizzare la contabilizzazione degli introiti dei diritti di segreteria camerali e perfezionare il progetto della contabilità analitica dettagliata per processi già avviato, quale strumento interno di supporto decisionale	n° azioni realizzate / n° azioni previste nel progetto della contabilità analitica per processi	100%	F	1. individuazione dei ricavi per processo sulla base delle note di riversamento di IC 2. creazione nuovi conti di provento, nuovi prodotti in XAC e creazione relative linee nota 3. ampliamento della contabilizzazione analitica 4. predisposizione report quadrimestrali insieme al monitoraggio obiettivi 5. imputazione, contabilizzazione e liquidazione in modalità analitica dei costi/ricavi per processo	Contabilità e Bilancio Provveditorato e Sviluppo informatico Gestione della Performance
Programma di intervento: 11.3.2 Gestione ottimale del Patrimonio mobile ed immobile						
11.3.2.1	Migliorare la gestione del patrimonio immobiliare	% azioni realizzate	70%	F	1) avvio procedure per ricerca nuovo locatore negozio ex Trussardi ed eventuale ex ufficio Postale; 2) individuazione delle soluzioni operative per l'amministrazione ordinaria degli immobili attuali e degli eventuali immobili acquisiti da Tecno Holding, 3) Assistenza alla redazione di una analisi dettagliata delle soluzioni possibili riguardo la realizzazione dell'immobile da adibire a nuova sede 4) Assistenza alla redazione degli atti amministrativi necessari in linea con le decisioni adottate dalla giunta camerale	Provveditorato e Sviluppo informatico
11.3.2.2	Miglioramento del presidio delle attività di usciato con copertura servizio durante assenze	% copertura assenze	50%	F	comunicare assenze con congruo anticipo e collaborare per sostituzioni	Provveditorato e Sviluppo informatico
11.3.2.3	Avvio del Contact center: Predisposizione e allestimento locali, Predisposizione e assistenza su attrezzature informatiche e VOIP, coordinamento con attività del centralino camerale.	n° postazioni allestite	6	F	- allestimento postazioni complete di attrezzature informatiche e software di contact center - coordinamento con attività del centralino camerale - collaborazione alla definizione delle procedure	Provveditorato e Sviluppo informatico

Area Registro delle Imprese e semplificazione



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Agenda Digitale (O.T.2)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 2.2 E-Government e progressiva telematizzazione dei servizi per semplificazione amministrativa (SUAP)						
2.2.1	Garantire la qualità delle informazioni del Registro imprese con riferimento al presidio sulla validità e attività delle caselle PEC delle imprese	n° posizioni con PEC invalida/inattiva/non univoca verificate con richiesta di regolarizzazione / n° posizioni con PEC invalida/inattiva/non univoca	10%	G	- estrazione degli elenchi e pubblicazione all'albo camerale - verifica delle posizioni regolarizzate - predisposizione atti per giudice	Registro delle Imprese
2.2.2	Migliorare il flusso delle informazioni tra SUAP ed enti terzi collaborando allo sviluppo della modifica del flusso dati a seguito unificazioni asl padovane in ASL unica e diffusione presso altri enti dell'uso della scrivania enti terzi	n° di incontri operativo-formativi con Infocamere e ASL	2	B	- apertura collegamenti tra infocamere e asl per confronti tecnico informatico - collaborazione per adeguamento gestionale asl in funzione gestione suap - eventuali incontri per analisi delle criticità di comunicazione - incontri per verifica modalità di gestione - analisi dei punti di forza e di debolezza delle soluzioni implementate e verifica della loro replicabilità a altre asl della regione ed altre PA coinvolte nei procedimenti suap	SUAP
2.2.3	Favorire la corretta applicazione della normativa SCIA 2 e normative di omogeneizzazione dei procedimenti da parte dei SUAP	n° incontri di informazione/formazione con Camere di Commercio ed Enti terzi	>=4	B	Favorire incontri confronto tra SUAP, CCIAA, Comuni e altre PA coinvolte per incontri su applicazione delle normative connesse a scia unica, scia 2	Registro Imprese e SUAP
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo		Competitività internazionale (O.T.3)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 3.2.1 Assistenza specialistica e sostegno alle imprese nei percorsi di internazionalizzazione						

3.2.1.1	Consolidamento utilizzo programma telematico Certò	n° richieste telematiche di certificati d'origine e attestazioni diverse/n° richieste di certificati di origine e attestazioni diverse	90%	D	A seguito della chiusura dello sportello cartaceo dal primo gennaio 2017, occorre procedere con: - evoluzione sportello consulenziale per accompagnare passo dopo passo le nuove imprese ad utilizzare il servizio telematico - informazione e assistenza alle imprese tramite sito, newsletter, corsi di formazione circa l'utilizzo di CERTO' e invii di comunicazioni alle imprese - assistenza telefonica e via email per problemi operativi delle imprese	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti						
11.1.1.12	Progetto apertura e consolidamento sportelli comunali per svolgimento funzioni camerali	n° sportelli aperti e/o consolidati presso i Comuni richiedenti	>=2	A	- preparazione strumenti informatici e gestione abilitazioni per funzionalità sportelli aperti presso i Comuni o altri enti - incontri con personale comunale o di altro ente per formazione - assistenza telefonica/mail per soluzione di quesiti e problematiche in fase di erogazione dei servizi - assistenza periodica anche in loco per rilascio firme e bollatura libri	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale SUAP
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione						
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	100%	H	- creazione check list per favorire la completezza delle pubblicazioni - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - inserimento nei provvedimenti dell'indicazione dell'iter di pubblicazione dell'atto (con sezione e eventuale sottosezione dell'Amministrazione trasparente)	trasversale
Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi						
11.1.5.1	Partecipazione all'attività di Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	60%	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale

11.1.5.2	Partecipazione all'attività di Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	90%	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitrato Sportelli integrati e diritto annuale
11.1.5.5	Gestione utenza che desidera utilizzare un loro corriere per servizio bollatura, ritirare certificati o altri documenti dall'ufficio certificazioni	Attivazione di sportello dedicato	30/09/2017	A	- individuazione modalità ottimali per la gestione puntuale di questa tipologia di utenza; - creazione degli strumenti necessari alla gestione del servizio con le nuove modalità; - predisposizione pagina web con indicazioni operative.	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Provveditorato e sviluppo informatico
11.1.5.6	Organizzazione task force bilanci	n° attività organizzate per la task force bilanci	3	D	- assegnazione delle pratiche, monitoraggio dell'attività - presa in carico delle pratiche più complesse e gestione dei rifiuti - gestione della risposta all'utenza (telefonica e mail)	Registro delle Imprese
11.1.5.7	Incremento del numero medio di pratiche RI (atti), REA-AIA (attività economiche), con SCIA evase pro-capite quadrimestralmente	Coefficiente* di evasione pratiche telematiche RI (atti), REA-AIA (attività economiche) e con SCIA a quadrimestre	>=1200	G	- definizione di coefficiente di evasione pratiche - evasione pratiche (il numero viene rapportato in proporzione alla percentuale di orario di lavoro e alla eventuali assenze riconosciute a norma di legge)	Registro delle Imprese
11.1.5.8	Servizio di consulenza sulle leggi speciali camerali esclusivamente riservato ad imprenditori o aspiranti tali	n° appuntamenti informativi con operatori o aspiranti imprenditori	20	A	- Analisi fabbisogni informativi e definizione del servizio offerto - Organizzazione orari e sportello dedicato - Attività di consulenza - Predisposizione questionario sullo stato di soddisfazione del nuovo servizio prestato all'utenza	Registro delle imprese
11.1.5.3	Alimentare la Knowledge Base per la consultazione interna attraverso l'esperienza del contact center (analisi periodica domande pervenute dall'utente e individuazione casi standard)	n° incontri periodici URP con responsabili	5	A	- report richieste pervenute e soluzioni prospettate per argomento - incontri con responsabili per analisi del report e individuazione dei quesiti standard - individuazione faq da rendere disponibili all'utente tramite sito camerale e soluzioni che alimentano la KB interna	trasversale

11.1.5.10	Aggiornamento knowledge base per l'attività del contact center	Aggiornamento tempestivo delle pagine del sito e dei nuovi contenuti da pubblicare (Faq)	31/12/2017	A	- analisi pagine da aggiornare - individuazione nuovi contenuti da pubblicare - aggiornamento tempestivo del sito	Suap Registro delle imprese Mediazione e arbitrato Regolazione del mercato Gestione sportelli integrati e diritto annuale
11.1.5.9	Guide utenti per presentazione pratiche telematiche	n° nuove guide realizzate	3		- individuazione pratiche più complesse - realizzazione guide anche con modalità multimediali (filmati utilizzo starweb)	Registro delle imprese
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità						
11.3.1.5	Riduzione delle spese camerali per la lavorazione ed emissione del ruolo, attraverso il supporto alle imprese per omesso, tardato o incompleto pagamento del diritto annuale anno 2015 e attraverso l'invito al pagamento prima di emissione del relativo ruolo, evitando spese di riscossione del concessionario e la ricezione di cartella esattoriale	n° contatti ricevuti/n° comunicazioni inviate	>25%	F	- predisposizione comunicazione da mandare alle imprese - estrazione ruolo provvisorio con i dati delle imprese a cui mandare comunicazione - invio comunicazione tramite pec - assistenza alle imprese per conteggi - eventuale sistemazione posizioni	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale

Area Regolazione del Mercato e Trasparenza



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Agenda Digitale (O.T.2)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 2.3 Dematerializzazione dei flussi e delle procedure						
2.3.1	Ampliamento dell'utilizzo del sistema di rilevazione prezzi web-based ad altri prodotti ed altri Enti camerali	n° rilevazioni effettuate nell'anno via web	200	E	Rilevazioni via web di prodotti locali e azione di informazione diretta agli Uffici prezzi di altre Camere di Commercio sia del Veneto che del resto d'Italia	Studi Statistica Prezzi
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 3.1.3 Nascita e crescita dell'impresa padovana						
3.1.3.5	Creare informazione economica per gli stakeholders e le imprese attraverso indagini, sondaggi e incroci di dati	n° indagini	2	G	Indagini, rilevazioni, sondaggi e incroci di dati mirate soprattutto alla GDO e alla valorizzazione del patrimonio culturale e turistico, come base di azioni future del sistema camerale	Studi Statistica e Prezzi
3.1.3.6	Fornire alle aziende migliori strumenti per la propria redditività e il proprio sviluppo anche sui mercati internazionali tramite la messa disposizione di strumenti per la gestione economico-finanziaria ed il marketing	n° prospetti/elenchi forniti	1500	G	Servizi di analisi competitiva e di ricerca clienti, fornitura di schede di benchmarking sulla base degli indicatori di bilancio e di elenchi di imprese, anche complessi, servizi di fornitura di dati utili per il business plan e la pianificazione della sviluppo aziendale; servizio di analisi della gestione economico finanziaria	Studi Statistica e Prezzi
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 10.1 Qualificazione giovanile, professionale ed imprenditoriale ed orientamento al lavoro						
10.1.3	Ridurre il gap tra offerta e richiesta di lavoro, tramite la divulgazione tra i giovani dei dati sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese	Realizzazione del materiale	31/12/2017	E	Realizzazione di 2 video (uno indirizzato alla scelta della scuola superiore ed uno alla scelta della facoltà universitaria), nonchè di altro materiale divulgativo diretto ai giovani, agli insegnanti e alle famiglie	Studi Statistica e Prezzi

IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 012 - Regolazione dei mercati		Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 12.1 Azioni sinergiche per la regolarità del mercato, la tutela del consumatore e del Made in Italy						
12.1.1	Prosecuzione delle attività di revisione degli usi e consuetudini	n° azioni realizzate / n° azioni previste	80%		- convocazione di almeno 2 riunioni della Commissione provinciale - avvio della consultazione pubblica e successiva analisi dei riscontri - revisione completa di almeno un titolo della raccolta	Regolazione del Mercato Ufficio legale
12.1.2	Prosecuzione e potenziamento dell'attività di vigilanza sulla sicurezza dei prodotti destinati al consumo con utilizzo 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 provinciali	n° uscite nei comuni della provincia in collaborazione con le Forze dell'Ordine finalizzate ad accertare la sicurezza dei prodotti destinati al consumo	6		Attività di coordinamento con le Forze dell'Ordine provinciale per indirizzare l'attività di vigilanza sui prodotti che potenzialmente presentano un più elevato livello di rischio per la salute dei consumatori	Regolazione del mercato
12.1.3	Sperimentazione di un piano di vigilanza sull'applicazione delle direttive "Etichettatura Energetica" e "Progettazione Ecocompatibile" con specifico riferimento ai forni	n° di uscite nei comuni della provincia	5		Coordinamento con Unioncamere a cui è demandata la predisposizione dei piani locali di vigilanza del mercato; Formazione a cura di Unioncamere, d'intesa con il Ministero, - in modalità webconference - destinata al personale camerale coinvolto nell'iniziativa.	Regolazione del mercato
Programma di intervento: 12.2 Diffusione della cultura della giustizia alternativa						
12.2.1	Attività relative all'organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento	Messa in operatività dell'organismo	30/09/2017		1) a seguito della positiva iscrizione al Ministero di Giustizia, avvio dell'operatività dell'OCC presso l'utenza	Mediazione e arbitro
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti						
11.1.1.4	Attività relative all'insediamento del nuovo Consiglio Camerale	Ripartizione dei seggi tra i settori economici ai fini nuova composizione del Consiglio Modifica allegato B dello Statuto Avvio procedure di rinnovo	31/12/2017	D	- Programmazione attività - Redazione provvedimenti Giunta e Consiglio - Adozione determinazione presidente di avvio delle procedure e atti conseguenti - Redazione istruzioni per organizzazioni di categoria e sindacali	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane Regolazione del mercato

11.1.1.11	Adeguamento delle impostazioni contabili e valutazione costi/ricavi delle attività di ADR alla luce delle previsioni della riforma camerale	Definizione attività commerciali nell'ottica di un'impostazione separata della contabilità e formulazione proposta per attività di ADR	31/12/2017	D	1) verifica dati contabili 2016 relativi alle attività non istituzionali indicate nella legge di riforma 2) analisi costi/ricavi dell'attività di mediazione 3) predisposizione di tabelle per ipotesi anno 2017 come da parametri previsti nella legge di riforma e da indicazioni fornite da Unioncamere e Mise 4) atto ricognitivo (delibera di o determina) della situazione in relazione alle norme previste nella riforma e per le decisioni conseguenti 5) proposte di riduzione costi e/o aumento ricavi per attività in regime di concorrenza	Contabilità e bilancio Gestione della performance Provveditorato e sviluppo informatico Mediazione e arbitrato
11.1.1.13	Attivazione del servizio di rilascio, gestione e tenuta dell'elenco delle imprese licenziate del Marchio "Fango D.O.C. - Thermae Abano Montegrotto - Regione Veneto"	n° azioni realizzate / n° azioni previste	100%		1) Predisposizione della delibera di Giunta per la determinazione delle diverse fasi del procedimento amministrativo di rilascio, gestione e tenuta dell'elenco delle imprese licenziate del Marchio "Fango D.O.C." 2) attività di promozione sul territorio interessato relativamente all'attivazione del servizio 3) gestione della fase operativa del rilascio della licenza d'uso 4) tenuta informatica e pubblicità dell'elenco delle imprese licenziate	Regolazione del mercato
11.1.1.14	Revisione delle modalità organizzative della gestione dei concorsi a premio al fine di: consentire la più ampia partecipazione e rotazione del personale camerale; regolamentare le varie fasi di gestione della procedura; conseguire una maggiore flessibilità organizzativa nella gestione del servizio	n° azioni realizzate / n° azioni previste	100%		1) Predisposizione del regolamento per la disciplina dei concorsi a premio da sottoporre all'approvazione del Consiglio; 2) Ricognizione e implementazione dei delegati dal Responsabile della tutela dei consumatori e della fede pubblica;	Regolazione del mercato
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione						
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	80%	H	- creazione check list per favorire la completezza delle pubblicazioni - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - inserimento nei provvedimenti dell'indicazione dell'iter di pubblicazione dell'atto (con sezione e eventuale sottosezione dell'Amministrazione trasparente)	trasversale
Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi						
11.1.5.1	Partecipazione all'attività di Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	60%	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale

11.1.5.2	Partecipazione all'attività di Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	90%	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitro Sportelli integrati e diritto annuale
11.1.5.3	Alimentare la Knowledge Base per la consultazione interna attraverso l'esperienza del contact center (analisi periodica domande pervenute dall'utente e individuazione casi standard)	n° incontri periodici URP con responsabili	5	A	- report richieste pervenute e soluzioni prospettate per argomento - incontri con responsabili per analisi del report e individuazione dei quesiti standard - individuazione faq da rendere disponibili all'utente tramite sito camerale e soluzioni che alimentano la KB interna	trasversale
11.1.5.10	Aggiornamento knowledge base per l'attività del contact center	Aggiornamento tempestivo delle pagine del sito e dei nuovi contenuti da pubblicare (Faq)	31/12/2017	A	- analisi pagine da aggiornare - individuazione nuovi contenuti da pubblicare - aggiornamento tempestivo del sito	Suap Registro delle imprese Mediazione e arbitro Regolazione del mercato Gestione sportelli integrati e diritto annuale
11.1.5.11	Verifica della soddisfazione degli utenti relativamente ai servizi camerale e dell'azienda speciale, oltre che del Parco scientifico	N. di questionari raccolti	2000	C	Effettuazione di un'indagine sulla customer satisfaction sui servizi camerale, dell'azienda speciale e del parco scientifico	Studi Statistica e Prezzi
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)				
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance *	Azioni	Servizi coinvolti
Programma di intervento: 11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità						
11.3.1.1	Analizzare ed individuare procedura per recupero crediti camerale pregressi	n. azioni eseguite/n. azioni previste	70%	F	- aggiornamento stato dei crediti anno 2015 dell'ufficio regolazione del mercato - individuazione procedura in relazione all'anzianità del credito - coordinamento con l'ufficio legale e regolazione del mercato - gestione contatti informali con i debitori - invio richieste formali ai debitori - aggiornamento costante stato crediti a conclusione delle procedure attivate	Contabilità e Bilancio Regolazione del mercato

Azienda Speciale Promex



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI
016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione
del sistema produttivo

Competitività internazionale (O.T.3)

Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti	Pesatura
Programma di intervento: 3.2.1 Assistenza specialistica e sostegno alle imprese nei percorsi di internazionalizzazione							
3.2.1.2	Approfondimento del pacchetto integrato di servizi per imprese di piccole dimensioni con conoscenza base dei mercati esteri che faciliti il processo di internazionalizzazione aziendale	n .partecipanti coinvolti	50	A	Incontri con le associazioni di categoria di riferimento; analisi dei fabbisogni; predisposizione di un percorso formativo; organizzazione incontri con le imprese; divulgazione dei risultati	Promex	10%
3.2.1.3	Realizzazione di un piano di azioni promozionali di accompagnamento all'estero delle imprese in sinergia - in via prioritaria - con ICE-Agenzia, valorizzando i settori di eccellenza dell'imprenditoria padovana	n. iniziative	20	A	Analisi delle aree geografiche di sviluppo delle azioni promozionali di ICE-Agenzia; selezione delle iniziative di maggior interesse in funzione dei settori produttivi padovani e delle aree geografiche di riferimento delle iniziative; raccordo con ICE-Agenzia per la promozione nel territorio; definizione delle imprese partecipanti	Promex	15%
3.2.1.4	Realizzazione di tutte le azioni di promozione integrata nel territorio nell'ambito del progetto "Padova 4.0"	Programmazione e realizzazione di iniziative di promozione integrata del territorio in coordinamento con associazioni di categoria/enti ed istituzioni locali e partner esteri (principalmente ICE-Agenzia)	31/12/2017	B	Incontri con enti ed associazioni di categoria del territorio; assistenza per la realizzazione di convegni tematici; organizzazione di un evento conclusivo e collegato alla tematica	Promex	15%
3.2.1.5	Attuare percorsi formativi specialistici sull'internazionalizzazione	Aumento % di ricavi conseguiti attraverso il programma di seminari specialistici rispetto anno precedente 2016	12%	A	Predisposizione di un calendario di seminari formativi specialistici sull'internazionalizzazione; promozione attraverso sito dell'Azienda, newsletter e social network	Promex	15%
3.2.1.6	Valorizzazione e sviluppo dell'immagine coordinata delle iniziative promozionali dell'Azienda	Ideazione e progettazione della grafica relativa alle iniziative sviluppate dall'Azienda	31/12/2017	D	Ideazione e progettazione dell'immagine coordinata; realizzazione dell'output secondo le scadenze fissate per lo svolgimento di ciascuna iniziativa.	Promex	5%

Programma di intervento: 3.2.2 Filiera, Modelli Aggregativi e sostegno alla Competitività internazionale dell'impresa padovana

3.2.2.1	Sviluppare la filiera padovana del food&beverage attraverso la creazione di un percorso specifico di promozione all'estero	n. aziende coinvolte	30	A	Analisi delle aree geografiche di sviluppo delle azioni promozionali; selezione di iniziative di riferimento all'estero e nel territorio; definizione delle imprese di settore partecipanti	Promex	15%	
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)						
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Target 2017	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti		
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione								
11.1.3.8	Revisione procedura e modulistica per gli affidamenti	Pubblicazione di avvisi ed elenchi aperti. Creazione di modelli di contratti e moduli	31/12/2017	H	Predisposizione di avvisi pubblici ed elenchi aperti per rendere sempre più trasparente la procedura di selezione dei fornitori di beni e servizi; revisione ed adeguamento alle nuove linee guida ANAC dei dati pubblicati nella sezione amministrazione trasparente; revisione ed aggiornamento della modulistica e dei contratti dei fornitori	Promex	15%	
11.1.3.9	Garantire trasparenza e rotazione nella scelta dei fornitori	Pubblicazione liste di accreditamento	31/12/2017	H	Revisione ed aggiornamento delle liste di professionisti attualmente pubblicate sul sito; predisposizione di contratti di incarico professionale; supporto nella gestione degli acquisti di beni e servizi	Promex	10%	
Totale pesatura							100%	

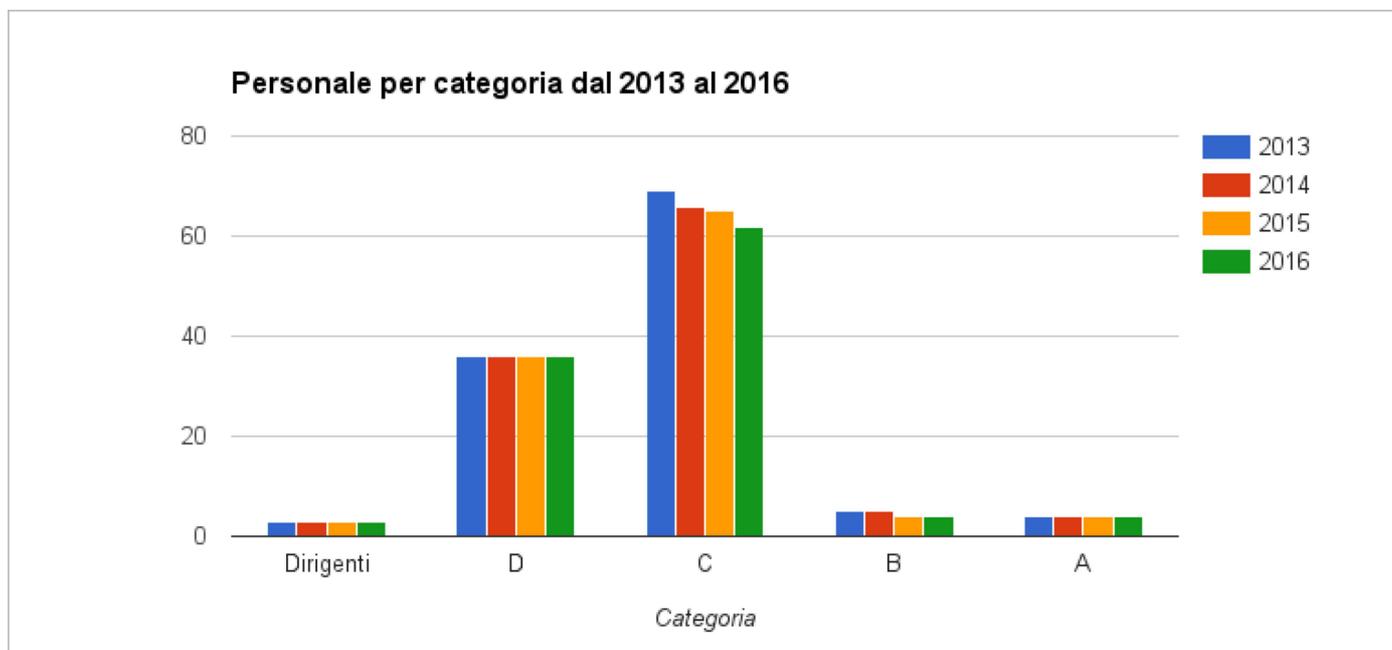
Allegato tecnico - Analisi delle risorse umane

Le risorse umane

Il personale dipendente della Camera di Commercio di Padova alla data dell'1 dicembre 2016 è di complessive 109 unità rispetto alle 139 unità previste dalla dotazione organica approvata per l'Ente.

Categoria	Dotazione Organica	Personale in servizio al 01/12/2016
<i>Dirigenti</i>	5	3
<i>Categoria D3</i>	9	14
<i>Categoria D1</i>	30	22
<i>Categoria C</i>	80	62
<i>Categoria B3</i>	8	2
<i>Categoria B1</i>	3	2
<i>Categoria A</i>	4	4
Totale	139	109

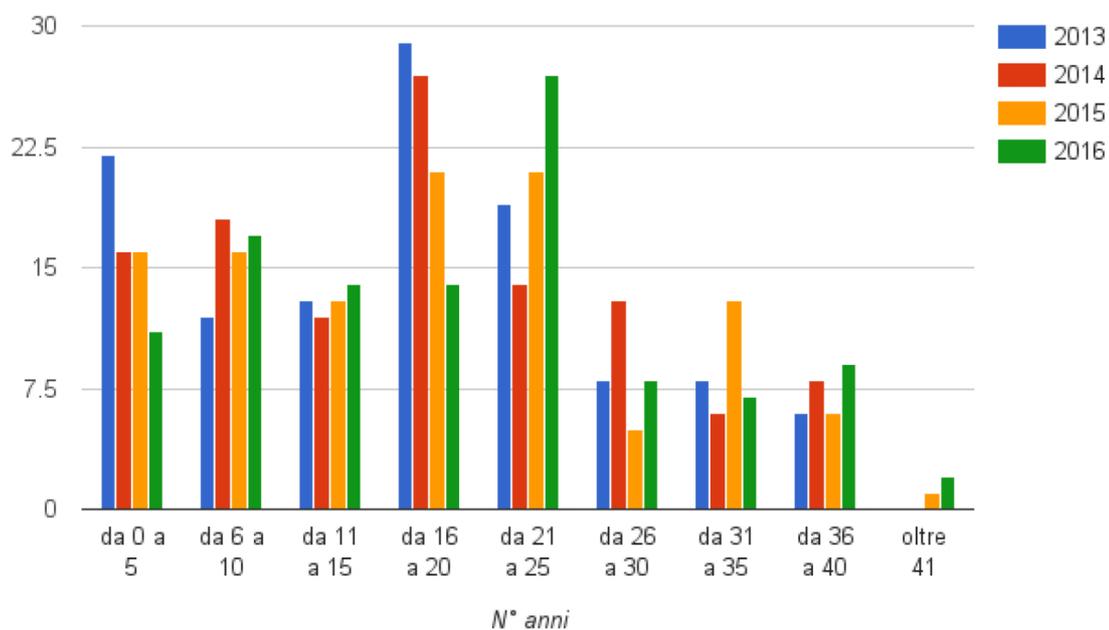
Personale per categoria dal 2013 al 2016				
Categoria	2013	2014	2015	2016
<i>Dirigenti</i>	3	3	3	3
<i>D</i>	36	36	36	36
<i>C</i>	69	66	65	62
<i>B</i>	5	5	4	4
<i>A</i>	4	4	4	4
Totale	117	114	112	109



Personale per anzianità di servizio dal 2013 al 2016

N° anni	2013	2014	2015	2016
da 0 a 5	22	16	16	11
da 6 a 10	12	18	16	17
da 11 a 15	13	12	13	14
da 16 a 20	29	27	21	14
da 21 a 25	19	14	21	27
da 26 a 30	8	13	5	8
da 31 a 35	8	6	13	7
da 36 a 40	6	8	6	9
oltre 41	0	0	1	2
Totale	117	114	112	109

Personale per anzianità di servizio dal 2013 al 2015

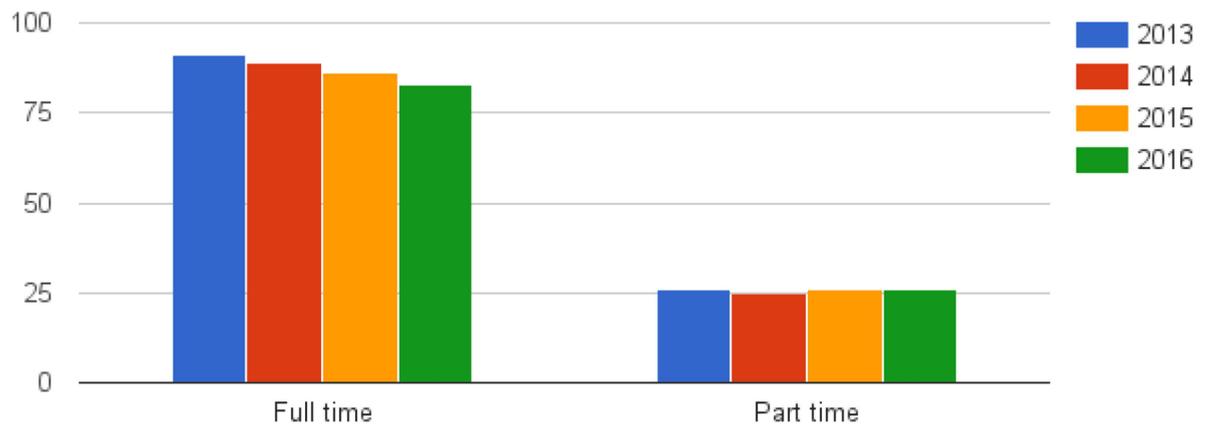




Personale per tipologia contrattuale dal 2013 al 2016

%	2013	2014	2015	2016
Full time	91	89	86	83
Part time	26	25	26	26
Totale	117	114	112	109

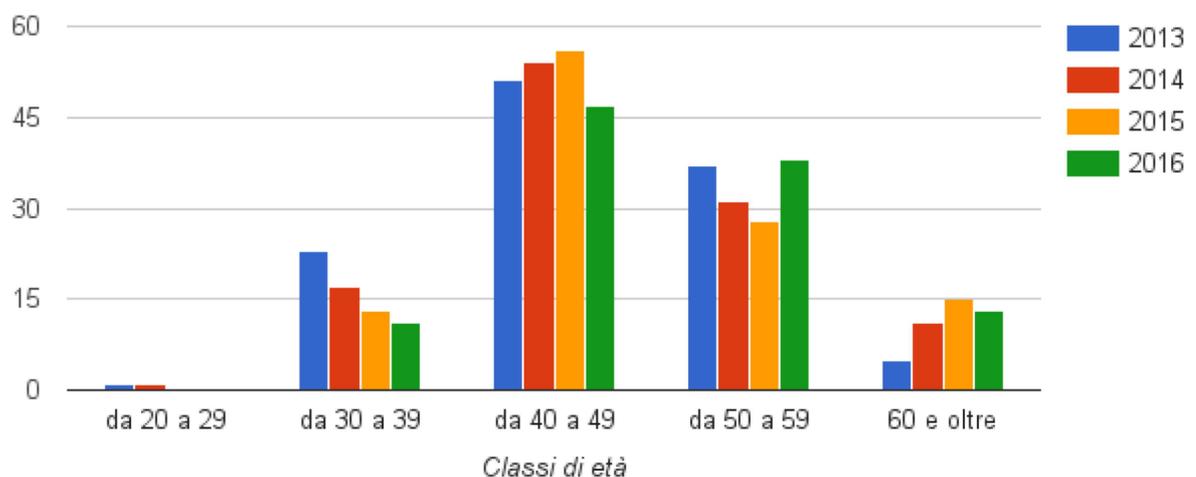
Personale per tipologia contrattuale dal 2013 al 2015



Personale per classi di età dal 2013 al 2016

N° anni	2013	2014	2015	2016
da 20 a 29	1	1	0	0
da 30 a 39	23	17	13	11
da 40 a 49	51	54	56	47
da 50 a 59	37	31	28	38
60 e oltre	5	11	15	13
Totale	117	114	112	109

Personale per classi di età dal 2013 al 2015

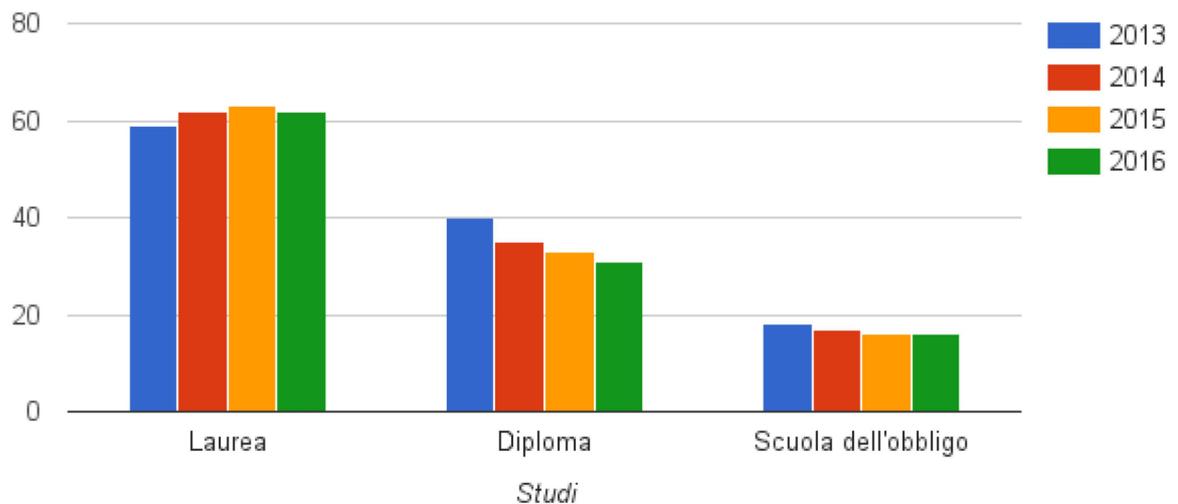




Personale per tipologia di studi dal 2013 al 2016

Studi	2013	2014	2015	2016
Laurea	59	62	63	62
Diploma	40	35	33	31
Scuola dell'obbligo	18	17	16	16
Totale	117	114	112	109

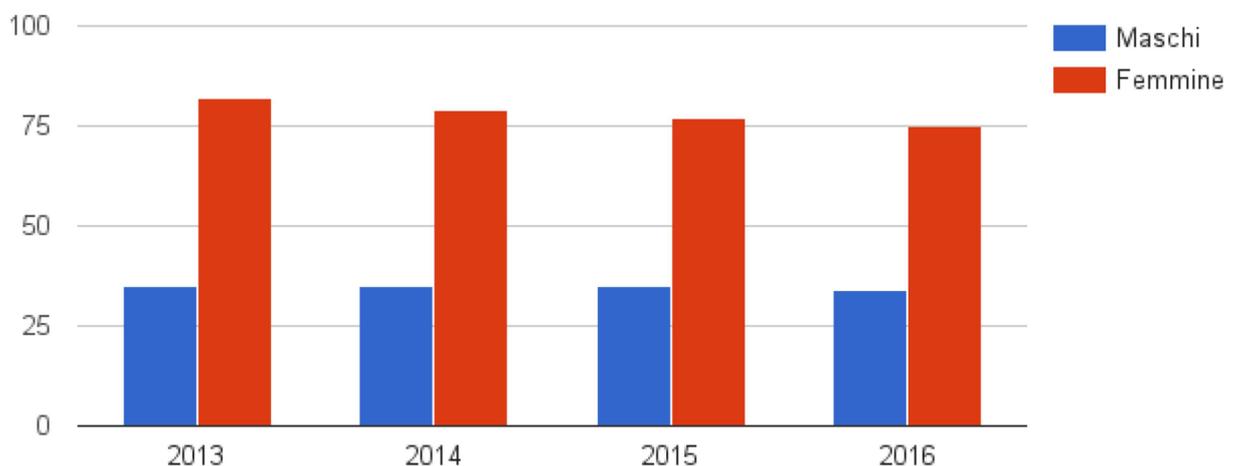
Personale per tipologia di studi dal 2013 al 2015



Personale per sesso dal 2013 al 2016

Genere	2013	2014	2015	2016
Maschi	35	35	35	34
Femmine	82	79	77	75
Totale	117	114	112	109

Personale per sesso dal 2013 al 2015

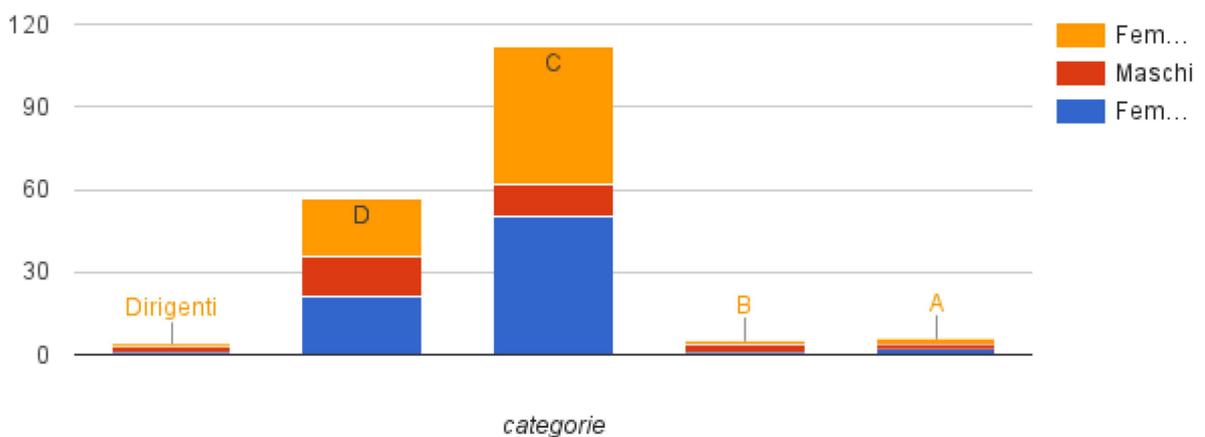




Personale per sesso e categoria dal 2013 al 2016

	Anno 2013		Anno 2014		Anno 2015		Anno 2016	
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
<i>Dirigenti</i>	2	1	2	1	2	1	2	1
<i>D</i>	15	21	14	22	15	21	15	21
<i>C</i>	12	57	13	53	13	52	12	50
<i>B</i>	4	1	4	1	3	1	3	1
<i>A</i>	2	2	2	2	2	2	2	2
Totale	35	82	35	79	35	77	34	75

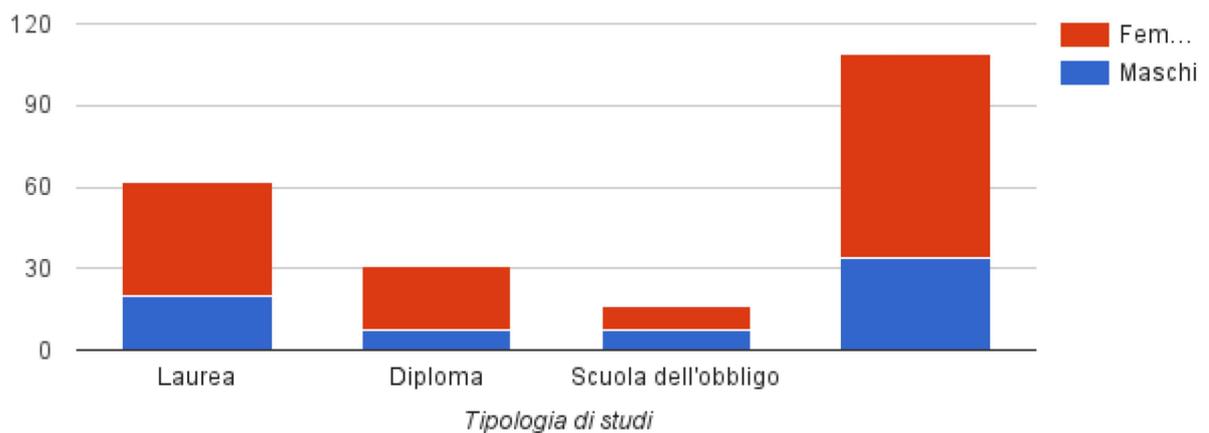
Personale per sesso e categoria dal 2013 al 2016



Per sesso e tipologia di studi

	Anno 2013		Anno 2014		Anno 2015		Anno 2016	
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
Laurea	20	39	0	0	21	42	20	42
Diploma	7	33	0	0	7	26	7	24
Scuola dell'obbligo	8	10	0	0	7	9	7	9
Totale	35	82	0	0	35	77	34	75

Per sesso e tipologia di studi



Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valore al 01.12.2015	Valore al 01.12.2016
Età media del personale (anni)	48	48
Età media dei dirigenti (anni)	49	50
Tasso di crescita unità personale triennio 2013- 2015	-4,27%	-4,39%
% dipendenti in possesso di laurea	56%	57%
% dirigenti in possesso di laurea	100%	100%

Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valore al 01.12.2016
Tasso di assenza netto 2° trimestre 2016	12,35%
Area Staff Regolazione del Mercato e trasparenza, Sviluppo e Promozione Economica	14,10%
Area Registro Imprese e Semplificazione	1,94%
Area contabile e finanziaria	

Analisi di genere

Indicatori	Valore al 01.12.2015	Valore al 01.12.2016
% dirigenti donne	33%	33%
% di donne rispetto al totale del personale	69%	69%
Età media del personale femminile	48	48
% di personale donna laureato rispetto al totale del personale femminile	55%	56%