

Oggetto: **Piano triennale della performance 2018 - 2020: approvazione**

Il Presidente con l'assistenza del Segretario Generale, su proposta del Responsabile del Servizio Gestione della performance, tenuto conto delle risultanze dell'istruttoria compiuta ai sensi dell'articolo [6 della legge 7 agosto 1990 n. 241](#), espone quanto segue:

*La Camera di commercio di Padova ha definito e sviluppato nel tempo un **ciclo di gestione della performance**, strutturato nei principi di valorizzazione del merito, premialità e trasparenza, come richiesto dal [D. Lgs. n. 150/2009](#), di recente modificato dal [D. Lgs. 74/2017](#). L'art. 10 di tale decreto stabilisce che le pubbliche amministrazioni predispongano "entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione (...) 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, **nonchè gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori**".*

Nel percorso della pianificazione dell'Ente, la Giunta Camerale con [deliberazione n. 114 del 16 ottobre 2017](#) ha approvato e presentato al Consiglio camerale il Programma pluriennale 2018 - 2020 e Relazione previsionale e programmatica anno 2018 che è stata approvata dal Consiglio con [deliberazione n. 11 del 25 ottobre 2017](#).

*In questa sede si sottopone all'approvazione della Giunta, il **Piano triennale della performance 2018 - 2020** che risente pertanto in misura rilevante di questi interventi normativi, nell'organizzazione dei nuovi servizi e nella revisione delle attività già esistenti.*

*Nell'incertezza del panorama che verrà a delinearsi nel corso del 2018 in seguito all'approvazione definitiva della riforma, la **programmazione per il prossimo triennio della Camera di Commercio di Padova viene rivista nell'ottica delle funzioni previste dal decreto di riforma del 2016**, pur mantenendo la continuità con le priorità dettate nell'Agenda Europa 2020 e al correlato Programma Operativo Regionale del Veneto relativo al Fondo FESR 2014 - 2020 (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), nell'ottica di favorire le partnership con le altre istituzioni del territorio e di accedere ai finanziamenti dell'Unione Europea. Parte integrante di questo percorso è rappresentato dal **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 cd. progettazione partecipata - per indirizzare le future linee strategiche per lo sviluppo urbanistico, infrastrutturale, economico e sociale del territorio padovano.*

*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.*

I contributi raccolti nel corso del 2016 - 2017 consentiranno di individuare i più efficaci interventi che la Camera stessa potrà attivare, grazie alle risorse derivanti dalle recenti dismissioni dalle società partecipate.

Con specifico riferimento al cruscotto strategico del presente Piano, si è ritenuto però opportuno, in coerenza con quanto espresso nella Relazione previsionale e programmatica, misurare la performance dell'Ente con indicatori e target nuovi o modificati, rispetto a quelli approvati per il triennio precedente, per l'evidente necessità di valutare con nuovi parametri una strategia rivista in modo attento ed approfondito 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.

*Per declinare la strategia nell'operatività delle risorse umane, gli obiettivi strategici sono stati tradotti in **obiettivi ed azioni operative** per i dirigenti ed il personale, quale dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc), in tal modo rispondendo alle previsioni del sistema di gestione della Camera di Commercio di Padova che si incentra infatti sulle metodologie focalizzate a **collegare in modo forte e permanente le linee strategiche con l'operatività.***

*Sulla base di questi presupposti, del Piano della performance e degli altri documenti di programmazione strategica, l'O.I.V., Organismo Indipendente di Valutazione della performance costituito in forma monocratica nella persona del prof. Massimiliano Longo, sentiti i Dirigenti camerale, ha inoltre definito gli **obiettivi e gli indicatori di risultato da assegnare alla dirigenza per l'anno 2018** - che costituiscono parte integrante del Piano stesso - e ha verificato la coerenza del Piano rispetto alle indicazioni strategiche contenute nella Relazione Previsionale e Programmatica. Allo stesso OIV compete inoltre, ai sensi dell'art. 7, comma 2, del D.Lgs. 150/2009, la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso.*

Alla Giunta camerale è proposto:

- a. di approvare il Piano triennale della Performance 2018 - 2020 della Camera di Commercio di Padova di cui all'allegato n. 1 alla presente deliberazione;
- b. di assegnare al Segretario Generale gli obiettivi e gli indicatori di risultato che costituiscono, con gli obiettivi di tutta la dirigenza, parte integrante dello stesso Piano, nel rispetto dei fattori di valutazione approvati per l'anno 2018;
- c. di assegnare al Segretario Generale gli obiettivi del Dirigente ad interim dell'Area Regolazione del mercato e dell'Area Promozione e sviluppo dell'impresa;
- d. di prendere atto ed esprimere un orientamento favorevole in merito alle linee di indirizzo espresse dal Segretario generale in merito all'assegnazione degli obiettivi di Dirigenti e dei relativi indicatori di risultato, nel rispetto dei fattori di valutazione approvati per l'anno 2018, fermo restando la competenza del Segretario generale ai sensi dell'art. 35 del DPR 254/2005;
- e. di dare mandato al Segretario Generale di dare esecuzione al presente provvedimento;
- f. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente efficace ed eseguibile.

Il Presidente apre la discussione.

Verificato che nessun consigliere chiede la parola sul tema in trattazione, la Giunta camerale assume la seguente

DELIBERAZIONE

LA GIUNTA CAMERALE

UDITA la relazione del Presidente;

PRESO ATTO che il Segretario Generale ha espresso parere favorevole in merito alla regolarità tecnico - amministrativa dell'istruttoria espletata dal Responsabile del procedimento, ai sensi dell'articolo 6 della legge [7 agosto 1990 n. 241](#), e della relativa

proposta di provvedimento, e alla legittimità della delibera proposta e pertanto ha dichiarato che nulla osta alla sua adozione;

VISTI gli articoli [14 e 15 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e s.m.i.](#);

VISTO lo [Statuto](#) approvato con deliberazione del Consiglio camerale n. 10 in data 25/10/2017;

VISTO il [Regolamento per il funzionamento della Giunta camerale](#) approvato con deliberazione del Consiglio camerale n. 9 in data 29/10/2014;

VERIFICATO che sono presenti il Presidente Zilio e i consiglieri Calaon, Campagnaro, Dall'Aglio, Dell'Uomo, Gelain, Marchetti e Rossi e che pertanto sussiste il numero legale ai fini della votazione del presente provvedimento;

DELIBERA

1. di approvare il Piano triennale della Performance 2018 - 2020 della Camera di Commercio di Padova di cui all'allegato n. 1 alla presente deliberazione;
2. di assegnare al Segretario Generale gli obiettivi e gli indicatori di risultato che costituiscono, con gli obiettivi di tutta la dirigenza, parte integrante dello stesso Piano, nel rispetto dei fattori di valutazione approvati per l'anno 2018;
3. di assegnare al Segretario Generale gli obiettivi del Dirigente ad interim dell'Area Regolazione del mercato e dell'Area Promozione e sviluppo dell'impresa;
4. di prendere atto ed esprimere un orientamento favorevole in merito alle linee di indirizzo esposte dal Segretario generale in merito all'assegnazione degli obiettivi di Dirigenti e dei relativi indicatori di risultato, nel rispetto dei fattori di valutazione approvati per l'anno 2018, fermo restando la competenza del Segretario generale ai sensi dell'art. 35 del DPR 254/2005;
5. di dare mandato al Segretario Generale di dare esecuzione al presente provvedimento;
6. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente efficace ed eseguibile.

Il Segretario
Maurizio Pirazzini

Il Presidente
Fernando Zilio

Il presente documento è un documento informatico originale in formato Pdf/A (e conforme alle Regole tecniche previste [dall'art. 71 del Codice dell'Amministrazione Digitale - D.lgs. n. 82/2005](#)). Il documento è sottoscritto con firma digitale (verificabile con i software elencati sul sito dell'[Agenzia per l'Italia digitale](#)) e/o con firma elettronica avanzata (firma grafometrica), le cui caratteristiche tecniche sono pubblicate nel sito [www.pd.camcom.it](#). In caso di stampa cartacea l'apposizione della firma grafometrica o, nel caso di apposizione di firma digitale, l'indicazione a stampa del soggetto firmatario rendono il documento cartaceo con piena validità legale ai sensi dell'art. [4, comma 4 bis, del D.L. 18 ottobre 2012 n. 179](#)

[Link ad uso interno](#)

ALLEGATO 1 ALLA DELIBERAZIONE DI GIUNTA N. 2/2018 DEL 29/01/2018

Camera di Commercio di Padova

**Piano della Performance della
Camera di commercio di Padova e
dell'Azienda speciale Promex
Triennio 2018 - 2020**

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

Premessa

1. Presentazione dell'Amministrazione

1.1 Missione e principali attività

1.2 Organizzazione

1.3 Personale

1.4 Bilancio e programmazione economico-finanziaria

2. La pianificazione triennale - Mission e Vision

2.1 Albero della Performance

2.2 Il cruscotto strategico

3. La programmazione annuale - Dalla performance organizzativa alla performance individuale

3.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

3.1.1 Gli obiettivi assegnati al direttore di Promex

3.2 Obiettivi assegnati al personale non dirigenziale della Camera di commercio

3.2.1 Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale di Promex

4. Il processo del Ciclo di gestione delle performance

4.1 Fasi, soggetti e tempi

4.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

4.3 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Allegati tecnici

Premessa

Il Piano della performance è “*documento programmatico triennale, che è definito dall’organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell’amministrazione (...) 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 rappresenta pertanto **un percorso di programmazione condivisa e partecipata** formalizzato dalla Camera di commercio di Padova e dall’Azienda speciale Promex nei documenti di programmazione: Relazione previsionale e programmatica, Bilancio preventivo e Piano degli Indicatori e Risultati Attesi per l’anno 2018.

Il [D. Lgs. 74/2017](#) ha, in corso d’anno, modificato il citato [D.Lgs.150/2009](#), introducendo alcune novità per quanto riguarda il sistema premiale e di valutazione del rendimento dei dipendenti. Il decreto chiarisce che il rispetto di queste disposizioni non solo incide sull’erogazione dei premi ma anche sulla progressione economica, sul conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità. Il decreto inoltre potenzia la figura degli organismi indipendenti di valutazione, che osservano l’andamento delle performance e segnalano criticità ed elementi di debolezza.

L’individuazione degli obiettivi del Piano della performance per il triennio 2018 - 2020 ha tenuto conto in primis della profonda revisione del sistema camerale; il [D. Lgs 219/2016](#) prevede, in particolare, il **riordino delle funzioni e dell’articolazione del Sistema camerale** nell’ambito della Riforma della Pubblica Amministrazione (c.d. Riforma Madia).

Inoltre, come già accaduto per le precedenti annualità, la riduzione del diritto annuale ad opera dell’art. 28 del [D.Legge 90/2014](#), pari al 50% dell’anno 2014 ha reso necessario il mantenimento **della 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 per il prossimo triennio della Camera di Commercio di Padova è stata ridisegnata nell’ottica delle funzioni previste dal **decreto di riforma del 2016**, pur mantenendo la continuità con le priorità dettate nell’Agenda Europa 2020 e al correlato Programma Operativo Regionale del Veneto relativo al Fondo FESR 2014 - 2020 (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), nell’ottica di favorire le partnership con le altre istituzioni del territorio e di accedere ai finanziamenti dell’Unione Europea. Parte integrante di questo percorso è rappresentato dal **progetto Padova 4.0**, con il quale la Camera di Padova intende fornire le future linee strategiche per lo sviluppo urbanistico, infrastrutturale, economico e sociale 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.

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**, nel rispetto del quadro normativo generale di riferimento che si caratterizza per un collegamento forte e permanente delle linee strategiche con l'operatività.

1. Presentazione dell'Amministrazione

1.1 Missione e principali attività

Il decreto di riforma delle Camere di commercio - [D. Lgs. 219/2016](#) - ha previsto la realizzazione di un piano di razionalizzazione, in un'ottica di efficientamento, di efficacia e di riforma della governance delle Camere di commercio, che è stato avviato nel corso del 2017. Tra gli atti realizzati, il principale è il decreto di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali e razionalizzazione delle sedi e delle aziende speciali. Il successivo **decreto del Ministero dello Sviluppo Economico (non ancora emanato)** rideterminerà i servizi che le Camere dovranno fornire relativi alle funzioni economiche ed amministrative e anche indicazioni sugli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali.

In sintesi si possono così riassumere le funzioni previste dalla Riforma:

| | |
|--|--|
| Attività core (finanziate con il diritto annuale) | <ul style="list-style-type: none">- compiti in materia di pubblicità legale e di settore, mediante la tenuta del registro delle imprese e gestione del registro delle imprese - 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 - 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 |
|--|--|

| | |
|---|--|
| | <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 - valorizzazione del patrimonio culturale nonché lo sviluppo e la promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti - competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché il supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali - competenza in tema di orientamento al lavoro, alle professioni e anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL |
| <p>Attività oggetto di convenzione con soggetti pubblici e privati</p> | <p>A titolo d'esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - digitalizzazione - risoluzione alternativa delle controversie - qualificazione aziendale e dei prodotti - supporto al placement e all'orientamento |
| <p>Attività in regime di libero mercato «pay per use»</p> | <p>A titolo d'esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attività di assistenza e supporto alle imprese |

In relazione al tessuto imprenditoriale nel quale opera la Camera di Padova, si rileva che le imprese, principali interlocutori delle Camere di commercio, sono così distribuite per settori di attività (imprese e unità locali in valori assoluti al 31/12/2017):

Imprese e unità locali - Totale provincia di Padova - Valori assoluti - Al 31.12.2017

| | | Imprese e unità locali (*) | | | | | |
|---------------|-----------------------------|-----------------------------------|----------------|-------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------|
| | | Totale | | di cui: imprese (Sedi) | | di cui: unità locali (**) | |
| | | Registrate | Attive | Registrate | Attive | Registrate | Attive |
| A | Agricoltura | 12.782 | 12.679 | 12.323 | 12.231 | 459 | 448 |
| B | Estrattive | 27 | 23 | 18 | 14 | 9 | 9 |
| C | Manifatturiere | 15.398 | 13.810 | 12.135 | 10.678 | 3.263 | 3.132 |
| D | Energia | 450 | 444 | 207 | 201 | 243 | 243 |
| E | Ind.ambientali (a) | 282 | 258 | 139 | 118 | 143 | 140 |
| F | Costruzioni | 14.879 | 13.692 | 13.579 | 12.457 | 1.300 | 1.235 |
| G | Commercio (b) | 30.728 | 28.662 | 24.243 | 22.351 | 6.485 | 6.311 |
| H | Trasporti | 3.726 | 3.422 | 2.855 | 2.582 | 871 | 840 |
| I | Alb.-ristoraz. | 7.005 | 6.184 | 5.465 | 4.692 | 1.540 | 1.492 |
| J | Serv.comunic. (c) | 3.282 | 3.064 | 2.526 | 2.323 | 756 | 741 |
| K | Serv.finanz. | 3.599 | 3.503 | 2.350 | 2.276 | 1.249 | 1.227 |
| L | Att.immobiliari | 7.455 | 6.710 | 7.005 | 6.287 | 450 | 423 |
| M | Att.profess. | 5.333 | 4.914 | 4.189 | 3.812 | 1.144 | 1.102 |
| N | Serv. vari impr. (d) | 3.509 | 3.279 | 2.733 | 2.537 | 776 | 742 |
| P | Istruzione | 1.020 | 979 | 603 | 574 | 417 | 405 |
| Q | Sanita' | 974 | 922 | 579 | 534 | 395 | 388 |
| R | Attività varie (e) | 1.139 | 1.027 | 928 | 825 | 211 | 202 |
| S | Altri serv.pers. (f) | 4.361 | 4.252 | 3.856 | 3.753 | 505 | 499 |
| | Non classificate | 3.423 | 117 | 3.224 | 22 | 199 | 95 |
| TOTALE | | 119.372 | 107.941 | 98.957 | 88.267 | 20.415 | 19.674 |

Note

(*) le imprese e unità locali registrate includono, oltre alle posizioni attive, anche imprese sospese, inattive (che possono essere operative, ma non hanno ancora presentato la dichiarazione di inizio attività), in liquidazione e in fallimento (e non ancora cancellate dal Registro).

(**) comprendono sedi secondarie, filiali, stabilimenti, ecc. appartenenti alle sedi legali

(a) gestione reti idriche, smaltimento rifiuti, ecc.

(b) commercio all'ingrosso, intermediari commercio, commercio al dettaglio.

(c) editoria, produzioni radio-Tv, servizi informatici

(d) consulenza aziendale, studi architettura-ingegneria, contabilità, studi legali, ecc.

(e) noleggio-leasing, agenzie viaggi, serv.pulizie, serv.selezione personale, ecc.

(f) attività artistiche, culturali, discoteche, sale scommesse, att.sportive, ecc.

(g) riparazione beni personali, parrucchieri, estetisti, lavanderie, ecc.

1.2 Organizzazione

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

| | | |
|--|--|--|
| Presidente: Fernando Zilio | | |
| 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 |
| Luise Nicoletta Artigianato | Marchetti Cristina Industria | Nizzardo Vincenzo Artigianato |
| Pasqualetti Franco Commercio | Peretto Guglielmina Artigianato | Piccolo Antonio Turismo |
| Potti Gianni Servizi alle imprese | Ravagnan Mario Industria | Rossi Nicola Commercio |
| Toson Leonardo Credito - Assicurazioni | Trevisan Carlo Servizi alle imprese | Zilio Fernando Commercio |
| Composizione della Giunta 2013 - 2018 | | |
| Zilio Fernando - Presidente Commercio | Gelain Sergio - Vicepresidente Artigianato | Dall'Aglio Carlo Artigianato |
| Calaon Marco Agricoltura | Campagnaro Ugo Cooperazione | Cetera Leonardo Antonio Servizi alle Imprese |
| Dell'Uomo Silvia Commercio | Marchetti Cristina Industria | Rossi Nicola Commercio |
| Il Collegio dei Revisori dei conti | | |
| Brogna Maria Presidente, Ministero Economia e Finanza | Palladino Laura Ministero Sviluppo Economico | Zanardo Massimo Regione Veneto |

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'**attuale situazione partecipativa** della Camera, così come già illustrata nella Relazione previsionale e programmatica per il 2018, è disponibile nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale al seguente [link](#).

1.3 Personale

L'Ente è strutturato in **5 Aree dirigenziali**, attualmente affidate alla gestione di **3 Dirigenti**, dei quali il **Segretario Generale** è il vertice della struttura. Ogni Area è organizzata in

Servizi, affidati a **responsabili** di cui alcuni con incarico di **titolare di posizione organizzativa**.

Alla luce di quanto previsto dalla riforma, si procederà nel corso dell'anno alla riorganizzazione dell'ente non appena il Ministero dello sviluppo economico avrà emanato il decreto previsto dal D.M. 8 agosto 2017 con cui è stato approvato il piano di razionalizzazione organizzativa. Tale decreto dovrà determinare i servizi che le Camere devono fornire sull'intero territorio nazionale relativi alle funzioni economiche ed amministrative e anche indicazioni sugli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali. Tenendo conto di questo decreto, le Camere dovranno rideterminare il fabbisogno di personale dirigente e non dirigente e le dotazioni organiche.

| UFFICI DI STAFF | AREA CONTABILE E FINANZIARIA | AREA SVILUPPO E PROMOZIONE ECONOMICA | AREA REGISTRO DELLE IMPRESE E SEMPLIFICAZIONE | AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO E TRASPARENZA |
|---|---------------------------------------|---|--|---|
| Segretario Generale Maurizio Pirazzini | Dirigente Roberta Tonellato | Dirigente Maurizio Pirazzini | Dirigente Andrea Malagugini | Dirigente Maurizio Pirazzini |
| Segreteria e Sviluppo risorse umane | Contabilità e bilancio | Promozione e Sviluppo dell'impresa | Registro delle Imprese | Regolazione del mercato |
| Progetti speciali e comunitari | Provveditorato e Sviluppo informatico | | Gestione sportelli integrati e Diritto annuale | Mediazione e arbitrato |
| Ufficio legale | | | Semplificazione amministrativa e Suap | Studi Statistica e Prezzi |
| Gestione Web, comunicazione e URP | | | | |
| Gestione partecipazioni | | | | |
| Gestione della performance | | | | |

La Camera di Commercio di Padova prevede la presenza ad inizio 2018 di 102 dipendenti, distribuiti nelle categorie contrattuali come da tabella allegata:

| CATEGORIA | PRESENTI AL 31.12.2016 | PRESENTI AL 01.01.2018 |
|--|-------------------------------|-------------------------------|
| <i>Dirigenti (compreso il Segretario generale)</i> | 3 | 3 |
| <i>D</i> | 36 | 34 |
| <i>C</i> | 62 | 57 |
| <i>B</i> | 4 | 4 |
| <i>A</i> | 4 | 4 |
| TOTALI | 109 | 102 |

Il piano di razionalizzazione già citato ha stabilito in 107 unità la nuova dotazione organica del personale della Camera di Padova; entro la fine del **2018**, nel rispetto della normativa previdenziale vigente alla data odierna, **quattro unità di personale cesseranno dal servizio** di cui tre per collocamento in quiescenza. Il piano di riorganizzazione del personale prevede, per alcune Camere con personale in soprannumero, delle procedure di mobilità verso altre Camere di Commercio o verso altre Pubbliche Amministrazioni. Fino al completamento delle procedure di mobilità, previsto quale termine ultimo per il 31 dicembre 2019, il decreto legislativo di riforma prevede che alle Camere di Commercio è, in ogni caso **vietata, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale** o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione.

Pertanto si provvederà alla copertura del fabbisogno attraverso **processi di mobilità volontaria** o attraverso **convenzioni per gestioni associate delle funzioni e servizi** con altre Camere (o altre Amministrazioni) o ancora tramite le società partecipate strumentali organizzate secondo il modello in house providing (a cominciare da Infocamere ScpA) ferma restando la possibilità di ricorrere ad un concorso pubblico anche per agevolare il ricambio generazionale all'interno dell'Ente. Particolare rilevanza avrà, in tale contesto, il processo di **riorganizzazione di Unioncamere del Veneto** che nel corso del 2018 dovrà essere completamente riconfigurata assicurando una maggiore integrazione operativa con le Camere di Commercio

1.4 Bilancio e programmazione economico-finanziaria

Il bilancio preventivo della Camera di commercio è redatto in coerenza con la relazione previsionale e programmatica, predisposto dalla Giunta ed approvato dal Consiglio entro il 31 dicembre. Il bilancio preventivo è conforme al principio di competenza economica ed imputa oneri e proventi sulla base del presunto utilizzo o consumo nell'anno di risorse produttive così come disposto dal regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e

finanziaria dell'Unioncamere D.P.R. n. 254/2005. Il bilancio preventivo evidenzia anche gli investimenti che si intendono sostenere nell'anno di riferimento e la ripartizione degli stessi proventi, oneri ed investimenti tra le 4 funzioni istituzionali individuate in modo uniforme per la generalità delle Camere di Commercio (Organi istituzionali e segreteria generale; Servizi di supporto; Anagrafe e servizi di regolazione del mercato; Studio, formazione, informazione e promozione economica.)

L'approccio Balanced Scorecard evidenzia anche la relazione della pianificazione operativa con la specifica programmazione economico-finanziaria, provvedendo alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante assegnazione delle risorse ai singoli obiettivi strategici indicati nella Mappa strategica, al fine di indicare 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.

Il **Budget direzionale** della struttura organizzativa della Camera di Commercio di Padova, la cui approvazione da parte della Giunta segue quella del bilancio preventivo da parte del Consiglio, 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.

Il Budget, integrato con il dettaglio dei conti elementari e dei centri di costo/Servizi è disponibile al seguente [link](#) dell'Amministrazione trasparente del sito istituzionale.

Si riportano di seguito le tabelle riassuntive dell'ammontare complessivo dei proventi e oneri correnti e del piano degli investimenti, con un confronto fra gli anni 2016-2018, e la loro composizione. Per un maggiore dettaglio sulle valutazioni sottese agli importi indicati, si rimanda alla [Relazione al preventivo 2018](#) pubblicata nel sito istituzionale.

PROVENTI:

| PROVENTI GESTIONE CORRENTE | 2016 consuntivo | | 2017 preconsuntivo | | 2018 preventivo | |
|--|--------------------|--------|-----------------------|--------|--------------------|--------|
| | | | | | | |
| diritto annuale | 11.604.850 | 68,64% | 9.675.000 | 63,93% | 9.695.000 | 64,35% |
| diritti di segreteria | 4.630.568 | 27,39% | 4.698.500 | 31,05% | 4.703.400 | 31,22% |
| contributi e trasferimenti e altre entrate | 316.829 | 1,87% | 452.570 | 2,99% | 375.700 | 2,49% |

| | | | | | | |
|--|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| proventi da gestione di beni e servizi | 392.594 | 2,32% | 307.000 | 2,03% | 293.000 | 1,94% |
| variazione delle rimanenze | - 38.469 | -0,23% | - | 0,00% | - | 0,00% |
| TOTALE | 16.906.371 | 100,00% | 15.133.070 | 100,00% | 15.067.100 | 100,00% |

ONERI:

| ONERI GESTIONE CORRENTE | 2016 consuntivo | | 2017 preconsuntivo | | 2018 preventivo | |
|--------------------------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------|-------------------|----------------|
| costo del personale | 4.789.894 | 31,37% | 4.899.870 | 29,05% | 4.712.300 | 31,26% |
| spese di funzionamento | 5.085.407 | 33,30% | 6.501.392 | 38,55% | 5.927.700 | 39,32% |
| interventi economici | 2.187.950 | 14,33% | 3.033.430 | 17,99% | 2.000.000 | 13,27% |
| ammortamenti ed accantonamenti | 3.206.396 | 21,00% | 2.430.967 | 14,41% | 2.434.100 | 16,15% |
| TOTALE | 15.269.646 | 100,00% | 16.865.659 | 100,00% | 15.074.100 | 100,00% |

INVESTIMENTI:

| investimenti | 2016 consuntivo | | 2017 preconsuntivo | | 2018 preventivo | |
|------------------------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Immobilizzazioni immateriali | 32.000 | 0,39% | - | 0,00% | - | 0,00% |
| Immobilizzazioni materiali | 13.000 | 0,16% | 73.141 | 4,65% | 312.250 | 0,77% |
| Immobilizzazioni finanziarie | 8.100.000 | 99,45% | 1.500.002 | 95,35% | 40.000.000 | 99,23% |
| TOTALE | 8.145.000 | 100,00% | 1.573.143 | 100,00% | 40.312.250 | 100,00% |

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 | 2016 consuntivo | 2017 preconsuntivo | 2018 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 | 68,69% | 85,64% | 80,22% |
| 2. Incidenza oneri del personale su oneri correnti | Costi del personale / Oneri Correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.) | 37,41% | 32,57% | 35,51% |
| 3. 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 | 1,72% | 8,54% | 6% |
| 4. Percentuale di incasso del diritto annuale | Totale diritto annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e sanzioni / Diritto Annuale anno n | 77,32% | 81,38% rapporto tra tot reversali e preventivato 2017 su conto 310000 | n.d |

A seguire una tabella con alcuni **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 | 2016 |
|--------------------------------|---|---------|---------|---------|
| 1. Margine di struttura | <p>Patrimonio netto + Passivo Fisso / Immobilizzazioni</p> <p>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</p> | 107,81% | 123,51% | 127,65% |
| 2. Margine | Attivo Circolante | 276,01% | 613,36% | 593,28% |

| | | | | |
|--|---|---------|---------|---------|
| di tesoreria | <p style="text-align: center;">/ Passivo Circolante</p> <p>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.</p> | | | |
| 3. Margine di struttura finanziaria a breve termine | <p style="text-align: center;">Attivo circolante – Rimanenze / Passivo a breve</p> <p>Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.</p> | 275,98% | 612,53% | 594,02% |
| 4. Solidità finanziaria | <p style="text-align: center;">Patrimonio netto / Passivo totale</p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p> | 89,24% | 91,16% | 91,19% |

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 2016 (consuntivo), 2017 (preconsuntivo) e 2018 (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 | 2016 consuntivo | | 2017 preconsuntivo | | 2018 preventivo | |
|---|-----------------|-----|--------------------|------|-----------------|---|
| | | | | | | |
| Risultato della gestione corrente | 1.636.725 | 69% | - 1.732.589 | -6% | - 7.000 | - |
| Risultato della gestione finanziaria | 355.948 | 15% | 217.400 | 1% | 11.000 | - |
| Risultato della gestione straordinaria | 574.515 | 24% | 31.859.830 | 105% | - 4.000 | - |

| | | | | | | |
|--|------------------|-------------|-------------------|-------------|----------|----------|
| Differenza rettifiche di valore attività finanziaria | - 186.650 | -8% | 0 | 0% | 0 | - |
| Disavanzo/avanzo economico dell'esercizio | 2.380.539 | 100% | 30.344.641 | 100% | 0 | - |

2. La pianificazione triennale - Mission e Vision

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.

L'analisi del contesto esterno, dal punto di vista economico e normativo, è stata effettuata in sede di predisposizione della [Relazione previsionale e programmatica per il 2018](#) (approvata con deliberazione del Consiglio camerale n. 11 in data 25/10/2017) alla quale si rimanda per gli approfondimenti.

Nell'incertezza del panorama che verrà a delinearsi nel corso del 2018 in seguito all'approvazione definitiva della riforma, **la programmazione per il prossimo triennio della Camera di Commercio di Padova viene rivista nell'ottica delle funzioni previste dal decreto di riforma del 2016**, pur mantenendo la continuità con le priorità dettate nell'**Agenda Europa 2020** e al correlato Programma Operativo Regionale del Veneto relativo al Fondo FESR 2014 - 2020 (**Fondo Europeo di Sviluppo Regionale**), nell'ottica di favorire le partnership con le altre istituzioni del territorio e di accedere ai finanziamenti dell'Unione Europea. Parte integrante di questo percorso è rappresentato dal 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 cd. progettazione partecipata - per indirizzare le future linee strategiche per lo sviluppo urbanistico, infrastrutturale, economico e sociale del territorio padovano.

Nello specifico, l'Ente camerale ha distinto 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.

I contributi raccolti nel corso del 2016 - 2017 consentiranno di determinare i più efficaci interventi che la Camera stessa potrà attivare, grazie alle risorse derivanti dalle recenti dismissioni dalle società partecipate.

La **Mission** dell'Ente è stata individuata nell'essere strumento per sviluppare un ecosistema

territoriale dell'innovazione basato sulla crescita qualitativa e sostenibile, valorizzando sinergie, trasparenza e merito.

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

Nella **Vision** dell'ente camerale - 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.

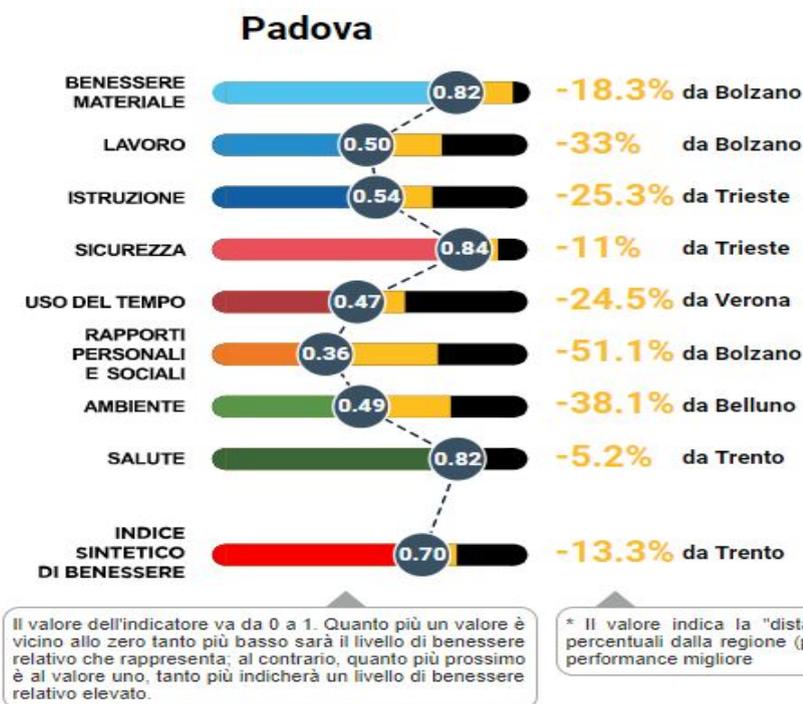
Nella classifica dell'**indice unico sintetico di benessere** per regioni, con un valore di 0,685 (in una scala da 0 a 1 dove lo 0 è il più basso livello di benessere e 1 il più elevato), il Veneto si piazza al secondo posto migliorando rispetto all'anno precedente. La classifica è guidata dal Trentino Alto Adige con un valore di 0,753.

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 0,804 e 0,762. Terza, e prima provincia del Veneto, è Belluno con 0,739. Dopo Verona, quarta con 0,721, seguono Vicenza con 0,716, Venezia e Pordenone con 0,714 e **Padova con 0,697** - che rispetto all'anno scorso perde due posizioni). Il punteggio colloca Padova all'ottavo posto.

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 | 0.804 |
| Bolzano | 0.762 |
| Belluno | 0.739 |
| Verona | 0.721 |
| Vicenza | 0.716 |
| Venezia | 0.714 |
| Pordenone | 0.714 |
| Padova | 0.697 |
| Treviso | 0.694 |
| Rovigo | 0.690 |
| Trieste | 0.688 |
| Udine | 0.668 |
| Gorizia | 0.662 |

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.



2.1 Albero della Performance

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

Il nuovo Albero della performance, di seguito proposto, rappresenta i legami tra i vari elementi della performance dell'amministrazione:

- prospettive di performance

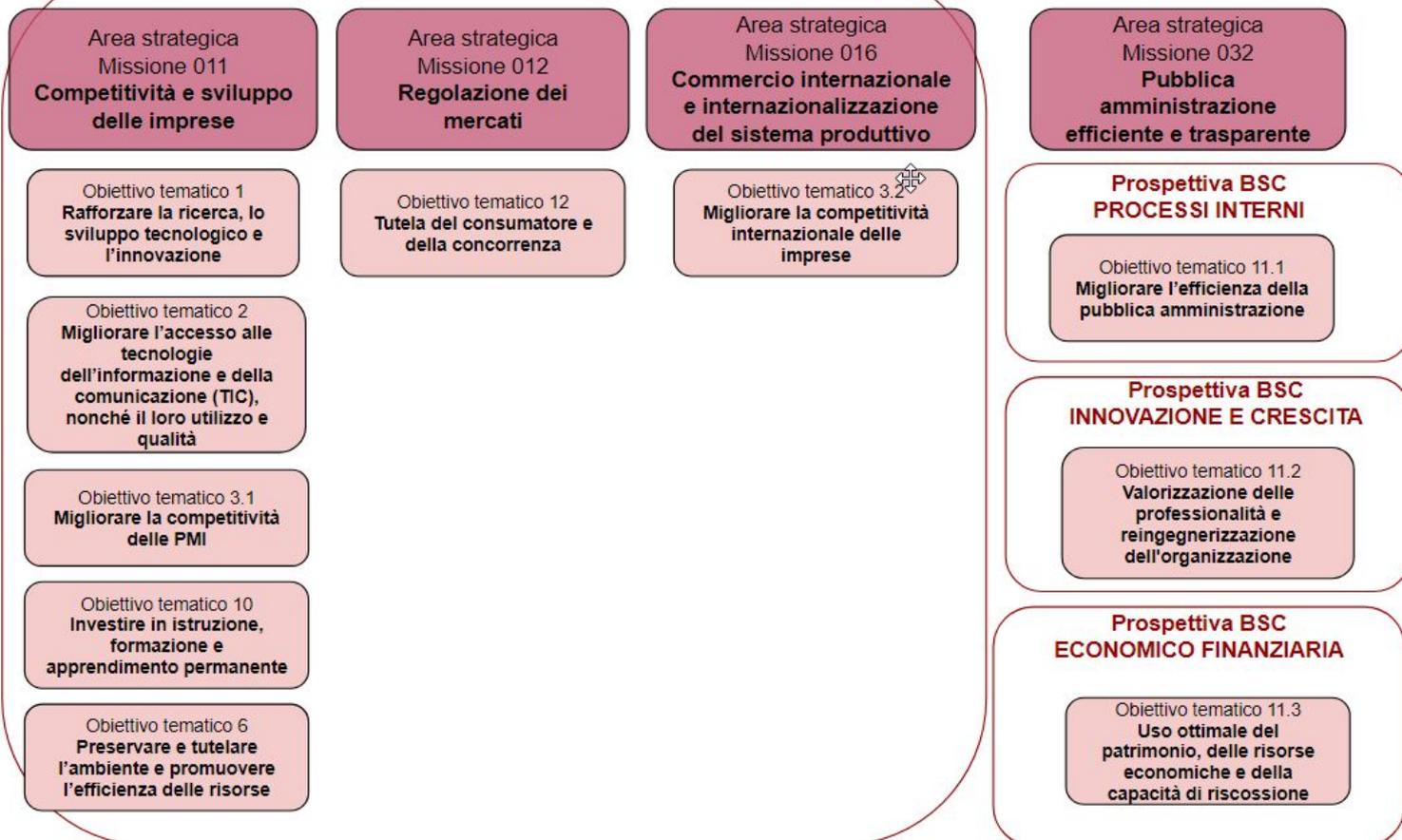
- missioni e programmi (della contabilità)
- obiettivi strategici

ALBERO DELLA PERFORMANCE

Mission:

La Camera è lo strumento per sviluppare un ecosistema territoriale dell'innovazione basato sulla crescita qualitativa e sostenibile, valorizzando sinergie, trasparenza e merito.

Prospettiva BSC: IMPRESE TERRITORIO CONSUMATORI



Con Deliberazione del Consiglio n. 11/2017 è stata approvata, contestualmente alla Relazione previsionale e programmatica per il 2018 e al Programma pluriennale 2018-2020, la **nuova mappa strategica** (allegato n. 7 al presente documento).

La nuova mappa adottata dalla Camera di commercio di Padova individua, come la precedente, le **aree strategiche** nelle **"Missioni"** della contabilità camerale (previste dal DM 27/03/2013), a loro volta articolate nelle **quattro prospettive di performance della BSC Balanced scorecard** o ambiti sui quali orientare l'azione nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Questa modalità operativa consente alla Camera di rendicontare in modo puntuale l'utilizzo delle risorse assegnate a ciascun obiettivo e gli

eventuali scostamenti, definendo quindi una **precisa correlazione tra programmazione contabile e di bilancio e pianificazione operativa.**

All'interno delle aree strategiche così individuate si collocano gli **Obiettivi Tematici dell'Agenda Europa 2020**, sui quali la Camera di Padova ha impostato già a partire dal 2014 la propria programmazione in conformità con le priorità della programmazione europea. Trasversalmente agli obiettivi tematici individuati, si situa la progettazione di **Padova 4.0** in cui troveranno collocazione tutti gli interventi finalizzati a tale sviluppo che potranno essere attivati anche grazie alle risorse derivanti dalle dismissioni delle società partecipate.

La novità principale della mappa consiste nell'attribuzione ad ogni obiettivo tematico delle **funzioni che la rinnovata L. 580/1993** prevede per le Camere di commercio, completando in tal modo la correlazione tra il nuovo scenario previsto dalla riforma camerale con l'attuale programmazione in ottica europea.

2.2 Il cruscotto strategico

L'Ente, 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).

Il cruscotto strategico dell'Ente viene aggiornato per il triennio 2018 - 2020 alla luce della profonda revisione normativa che ha investito il sistema camerale e dell'aggiornamento della normativa sulla gestione della performance, con la modifica intervenuta ad opera del D.Lgs. 74/2017 sul D.Lgs. 150/09.

Inoltre, anche 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 di misurare la performance dell'Ente con indicatori e target nuovi o modificati, rispetto a quelli approvati per il triennio precedente. Il **cruscotto strategico** aggiornato per il triennio 2018 - 2020 è riportato nell'allegato 2 alla presente deliberazione.

3. La programmazione annuale - Dalla performance organizzativa alla performance individuale

La programmazione annuale declina gli obiettivi strategici in obiettivi operativi per le aree dirigenziali e il rispettivo personale.

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.

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.

3.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Secondo quanto previsto dall’art. 21 del sistema di valutazione della Camera di commercio di Padova, 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.

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 3 si riportano gli obiettivi assegnati al Segretario generale e alla dirigenza della Camera di commercio di Padova per l’anno 2018.

3.1.1 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 4 si riportano gli obiettivi assegnati al Direttore di Promex per l'anno 2018.

3.2 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 che la performance individuale del personale non dirigente 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 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% |

3.2.1 Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale di Promex

La performance individuale del personale è rappresentata dalla valutazione del contributo assicurato alla performance dell'Azienda e dei risultati ottenuti da ciascun dipendente 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 5 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.

4. Il processo del Ciclo di gestione delle performance

Il D.Lgs. 150/2009, ora modificato dal D.Lgs. 74/2017, ha disciplinato il Ciclo della performance per le amministrazioni pubbliche, che si articola in diverse fasi, consistenti nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

4.1 Fasi, soggetti e tempi

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 ad ottobre 2017 con la stesura della Relazione previsionale programmatica, l'individuazione dei programmi e degli obiettivi strategici e con l'approvazione del bilancio preventivo per il 2018. 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 | Approvazione del bilancio preventivo | <ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale • Giunta • Dirigenti • Posizioni organizzative e responsabili di servizio • Gestione della performance | Novembre - Dicembre |
| 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 | Gennaio |
| 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 |

4.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della 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.

Dall'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 | <ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione dei processi di programmazione economica e dei |

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

4.3 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Come illustrato nel paragrafo 1.4, l'approccio Balanced Scorecard è stato utilizzato a supporto dell'intero ciclo di pianificazione dell'Ente, anche in relazione alla specifica programmazione economico-finanziaria.

Le scelte strategiche operate sono infatti tradotte in termini economico-finanziari 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.

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 | Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione (O.T.1) | € 610.00,00 |
| | 2 | Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità (O.T.2) | € 212.300,00 |
| | 3.1 | Migliorare la competitività delle PMI (O.T.3) | € 785.200,00 |
| | 6 | Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6) | € 413.000,00 |
| | 10 | Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (OT.10) | € 143.500,00 |
| Totale risorse destinate | | | € 2.164.000,00 |

| | | | |
|---------------------------------|------------|---|---------------------|
| 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 | Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3) | € 860.000,00 |
| Totale risorse destinate | | | € 860.000,00 |

| | | | |
|---------------------------------|------------|--|-----------------------|
| 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) | € 5.168.500,00 |
| Totale risorse destinate | | | € 5.168.500,00 |

| | | | |
|---------------------------------|------------|--|-----------------------|
| Missione | 032 | Servizi Istituzionali e generali della PA | |
| Programma | 002 | Indirizzo politico | |
| Obiettivo Strategico | 11.1 | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | € 1.908.500,00 |
| Programma | 003 | Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza | |
| Obiettivo Strategico | 11.1 | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | € 1.056.000,00 |
| | 11.2 | Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11) | € 1.056.000,00 |
| | 11.3 | Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11) | € 1.057.000,00 |
| Totale risorse destinate | | | € 5.077.000,00 |

Allegati tecnici

- 2 - Cruscotto strategico
- 3 - Obiettivi Dirigenti Cciao
- 4 - Obiettivi Direttore Promex
- 5 - Obiettivi operativi per aree
- 6 - Analisi risorse umane
- 7 - Mappa strategica

Cruscotto Strategico 2018 - 2020



| | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|---|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|---|
| IMPRESE TERRITORIO CONSUMATORI | 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 | Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione (O.T.1) | | | | | |
| | <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> |
| | 1.a | N° progetti presentati che hanno ricevuto finanziamento con risorse esterne sul tema dell'innovazione, 1° asse del progetto Padova 4.0 | Capacità della Camera di ottenere finanziamenti per i progetti presentati sul tema dell'innovazione in linea con la programmazione Padova 4.0 | 1 | 2 | 2 | 6% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff |
| | 1.b | % di valutazioni positive da parte delle imprese coinvolte nel progetto "Padova Innovation Hub" | Grado di valutazione (da 0 a 5) | 75% | 77% | 80% | 3% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff |
| | Obiettivo strategico | 2 | Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità (O.T.2) | | | | | |
| | <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> |
| | 2.a | N° progetti presentati che hanno ricevuto finanziamento con risorse esterne sul tema dell'assistenza alle imprese per i temi dell'Agenda Digitale, 1° asse del progetto Padova 4.0 | Capacità della Camera di ottenere finanziamenti per i progetti presentati sul tema dell'agenda digitale in linea con la programmazione Padova 4.0 | 1 | 2 | 2 | 6% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff |
| | 2.b | % di Società di capitali che utilizzano il servizio dei libri digitali rispetto alle società che procedono alla bollatura di libri cartacei | Grado di diffusione del servizio dei libri digitali presso le Società di capitali | 5% | 10% | 25% | 4% | Area Registro delle Imprese e Semplificazione |
| | Obiettivo strategico | 3.1 | Migliorare la competitività delle PMI (O.T.3) | | | | | |
| | <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> |
| | 3.1.a | % 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 | 20 | 21 | 22 | 4% | Area Sviluppo e Promozione Economica |
| | 3.1.b | % start up che si costituiscono in Camera rispetto al totale delle costituzioni | Grado di diffusione del servizio di costituzione delle start up presso la Camera rispetto alla costituzione con atto pubblico | 60% | 65% | 70% | 6% | Area Registro delle Imprese e Semplificazione |
| | Obiettivo strategico | 6 | Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6) | | | | | |
| <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> | |
| 6.a | N° eventi di promozione dell'imprenditoria padovana e delle eccellenze artistiche, culturali, enogastronomiche e turistiche della città organizzati da Promex coinvolgendo primarie realtà istituzionali e accademiche | Livello di promozione dell'imprenditoria padovana e delle eccellenze della città | 2 | 3 | 3 | 5% | Promex | |

| | | | | | | | | |
|------------------------------|---|--|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|--|--|
| Obiettivo strategico | 10 | Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (OT.10) | | | | | | |
| <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> | |
| 10.a | 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 | 15% | 20% | 25% | 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 | Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3) | | | | | | |
| <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> | |
| 3.2.a | % 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% | 4% | Promex | |
| 3.2.b | % 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, Fiere) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti | Grado di coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione | 20% | 25% | 30% | 4% | 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 (O.T.12) | | | | | | |
| <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</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 | 5 | 5 | 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 | 50 | 48 | 46 | 3% | Area Regolazione del Mercato e Trasparenza | |

| | | | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--------------------|--------------------|--------------------|--|--|
| PROCESSI INTERNI | Missione | 032 | Servizi Istituzionali e generali della PA | | | | | |
| | Programma | 002 | Indirizzo politico | | | | | |
| | Obiettivo strategico | 11.1 | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | | | | | |
| | <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> |
| | 11.1.a | 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 | 6% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff |
| | 11.1.b | 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 | 15% | 15% | 15% | 4% | Area Contabile e Finanziaria |
| | Missione | 032 | Servizi Istituzionali e generali della PA | | | | | |
| | Programma | 003 | Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza | | | | | |
| | Obiettivo strategico | 11.1 | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | | | | | |
| | <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> |
| 11.1.c | 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 | 8% | 8% | 8% | 2% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff | |
| 11.1.d | Tempo medio di pagamento delle fatture passive | Livello di ottimizzazione dei tempi per il pagamento delle fatture di acquisto di beni e servizi | 26 | 24 | 24 | 5% | Area Contabile e Finanziaria | |
| 11.1.e | % 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) | 80% | 81% | 82% | 7% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff | |
| INNOVAZIONE E CRESCITA | Obiettivo strategico | 11.2 | Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11) | | | | | |
| | <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> |
| | 11.2.a | % personale impiegato in forme flessibili di conciliazione tempi di vita/lavoro | Grado di diffusione delle forme flessibili di conciliazione tempi di vita/lavoro | 10% | 12% | 15% | 4% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff |
| 11.2.b | N° processi/funzioni/servizi gestiti in forma associata | Livello di estensione della gestione dei servizi/processi/funzioni in forma associata tra Camere, con Unione Regionale Veneto o con Unioncamere Italiana | 2 | 2 | 2 | 3% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff | |

| ECONOMICO FINANZIARIA | Obiettivo strategico | 11.3 | Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11) | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--------------------|--------------------|--------------------|--|---|
| | <i>Indicatori strategici</i> | | <i>Descrizione indicatore</i> | <i>Target 2018</i> | <i>Target 2019</i> | <i>Target 2020</i> | <i>Peso</i> | <i>Area di competenza</i> |
| | 11.3.a | Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza | Grado di incasso del diritto annuale alla scadenza | 82% | 83% | 84% | 4% | Area Registro delle Imprese e Semplificazione |
| | 11.3.b | Incidenza oneri correnti delle funzioni istituzionali A e B rispetto al totale degli proventi correnti | Grado di incidenza delle funzioni di supporto rispetto ai proventi | <55% | <52% | <50% | 4% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff |
| | 11.3.c | N° azioni per la realizzazione della nuova sede camerale, anche integrato con l'hub dell'innovazione | Livello di ottimizzazione nella gestione e utilizzo degli immobili di proprietà camerale | 3 | 3 | 3 | 7% | Area Contabile e Finanziaria |
| 11.3.d | N° report di monitoraggio per ogni partecipazione societaria per valutare la coerenza strategica dell'operato rispetto alla Camera | Monitoraggio della coerenza strategica delle partecipazioni societarie in essere | 1 | 1 | 1 | 5% | Area Segreteria Generale e Uffici di Staff | |
| | | | | | | | 100% | |

| SEGRETARIO GENERALE | | | | |
|---|---|--|------------|-------------------------------------|
| Obiettivi individuali | | | | |
| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
| Obiettivo Strategico: Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11.3) | | | | |
| 1 | Elaborazione di uno studio preliminare in merito alla realizzazione di un Hub dell'innovazione nel quartiere fieristico di Padova integrato con la previsione di realizzazione della nuova sede all'interno del quartiere | Definizione del progetto e sottoposizione agli amministratori camerali | 30/06/2018 | 20% |
| Obiettivo Strategico: Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11.1) | | | | |
| 2 | Rinnovo organi con procedure innovative e avvio nuova consiliatura | Esecuzioni dei controlli tramite l'utilizzo della PEC | 30/04/2018 | 5% |
| | | Affiancamento ai nuovi organi ai fini dell'impostazione del Piano di mandato | 31/12/2018 | 5% |
| Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti | | | | |
| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 1 | Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL | Miglioramento metodologico dell'attuale sistema | 31/05/2018 | 5% |
| | | Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema | 30/09/2018 | 5% |
| | | Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema | 31/12/2018 | 5% |
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 2 | Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali | Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi) | 31/03/2018 | 10% |
| | | Attivazione di un processo di partecipazione | 30/04/2018 | 5% |
| | | Approvazione definitiva dalla Giunta | 31/05/2018 | 5% |
| Totale performance individuale Segretario Generale | | | | 65% |

| DIRIGENTE AREA CONTABILE e FINANZIARIA | | | | |
|---|---|--|------------|-------------------------------------|
| Obiettivi individuali | | | | |
| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
| Obiettivo Strategico: Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11.1) | | | | |
| 1 | Gestione dell'avvio del nuovo gestionale di contabilità di Infocamere | Previsione ed organizzazione delle attività propedeutiche per l'avvio del nuovo gestionale | 30/09/2018 | 10% |
| | | Elaborazione preventivo 2019 con il nuovo gestionale | 31/12/2018 | 5% |
| Obiettivo Strategico: Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11.3) | | | | |
| 2 | Realizzazione delle operazioni di investimento sull'evoluzione del quartiere fieristico, con riferimento al progetto della nuova sede camerale e dell'hub innovazione | Operazione di aumento del capitale di Fiera immobiliare SpA (secondo aumento) | 30/09/2018 | 15% |
| | | Proposta tecnica per il finanziamento ai fini della realizzazione della nuova sede | 31/12/2018 | 10% |
| Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti | | | | |
| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 1 | Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL | Miglioramento metodologico dell'attuale sistema | 31/05/2018 | 5% |
| | | Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema | 30/09/2018 | 5% |
| | | Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema | 31/12/2018 | 5% |
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 2 | Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali | Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi) | 31/03/2018 | 10% |
| | | Attivazione di un processo di partecipazione | 30/04/2018 | 5% |
| | | Approvazione definitiva dalla Giunta | 31/05/2018 | 5% |
| Totale performance individuale Dirigente Area Contabile e Finanziaria | | | | 75% |

DIRIGENTE AREA SVILUPPO E PROMOZIONE ECONOMICA

Obiettivi individuali

| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
|---|---|---|------------|-------------------------------------|
| Obiettivo Strategico: Migliorare la competitività delle PMI (O.T.3.1) | | | | |
| 1 | Valutazioni preliminari in merito ai nuovi servizi di mercato proposti dalla Camera | Redazione dello studio di fattibilità per avviare i servizi di mercato | 31/12/2018 | 25% |
| Obiettivo Strategico: Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (OT.10) | | | | |
| 2 | Implementazione del servizio Alternanza scuola lavoro secondo quanto previsto dal decreto di riforma e dalle linee guida nazionali di Unioncamere | Linee di indirizzo per organizzazione delle nuove attività previste dalle linee guida nazionali e sviluppo del servizio | 31/12/2018 | 15% |

Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti

| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
|--|---|--|------------|-------------------------------------|
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 1 | Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL | Miglioramento metodologico dell'attuale sistema | 31/05/2018 | 5% |
| | | Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema | 30/09/2018 | 5% |
| | | Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema | 31/12/2018 | 5% |
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 2 | Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali | Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi) | 31/03/2018 | 10% |
| | | Attivazione di un processo di partecipazione | 30/04/2018 | 5% |
| | | Approvazione definitiva dalla Giunta | 31/05/2018 | 5% |

Totale performance individuale Dirigente Area Sviluppo e Promozione Economica

75%

DIRIGENTE AREA REGISTRO IMPRESE e SEMPLIFICAZIONE

Obiettivi individuali

| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
|--|---|---|--------|-------------------------------------|
| Obiettivo Strategico: Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11.1) | | | | |
| 1 | Miglioramento delle tempistiche di caricamento delle pratiche del Registro imprese | Percentuale di pratiche del Registro imprese evase entro 5 giorni | 70% | 25% |
| Obiettivo Strategico: Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11.1) | | | | |
| 2 | Miglioramento della qualità del Registro Imprese attraverso provvedimenti di cancellazione massiva riguardanti: fallimenti chiusi, PEC anomale, cancellazioni d'ufficio | N° di imprese cancellate | 1.800 | 10% |
| | | N° di PEC cancellate | 2500 | 5% |

Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti

| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
|--|---|--|------------|-------------------------------------|
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 1 | Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL | Miglioramento metodologico dell'attuale sistema | 31/05/2018 | 5% |
| | | Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema | 30/09/2018 | 5% |
| | | Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema | 31/12/2018 | 5% |
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 2 | Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali | Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi) | 31/03/2018 | 10% |
| | | Attivazione di un processo di partecipazione | 30/04/2018 | 5% |
| | | Approvazione definitiva dalla Giunta | 31/05/2018 | 5% |

| | |
|---|------------|
| Totale performance individuale Dirigente Area Registro Imprese e semplificazione | 75% |
|---|------------|

| DIRIGENTE AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO e TRASPARENZA | | | | |
|--|---|--|------------|-------------------------------------|
| Obiettivi individuali | | | | |
| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
| Obiettivo Strategico: Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12) | | | | |
| 1 | Avvio del progetto INSIDER | Coordinamento delle attività per la realizzazione della piattaforma nazionale INSIDER per l'ambito di competenza della Camera di Padova (in collaborazione con la Prefettura di Padova, Università di Padova e Infocamere) | 31/12/2018 | 15% |
| Obiettivo Strategico: Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12) | | | | |
| 2 | Organizzazione del servizio di gestione delle procedure di allerta previste dalla Riforma della legge fallimentare | n° giorni dall'entrata in vigore del decreto di riforma entro cui organizzare l'individuazione delle risorse e delle procedure per l'attivazione del servizio | 60 | 25% |
| Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti | | | | |
| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 1 | Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL | Miglioramento metodologico dell'attuale sistema | 31/05/2018 | 5% |
| | | Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema | 30/09/2018 | 5% |
| | | Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema | 31/12/2018 | 5% |
| Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2) | | | | |
| 2 | Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali | Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi) | 31/03/2018 | 10% |
| | | Attivazione di un processo di partecipazione | 30/04/2018 | 5% |
| | | Approvazione definitiva dalla Giunta | 31/05/2018 | 5% |
| Totale performance individuale Dirigente Area Regolazione del Mercato e Trasparenza | | | | 75% |

| DIRETTORE PROMEX | | | | |
|---|--|--|---------------|--|
| Obiettivi individuali | | | | |
| Numero | Obiettivo | Indicatori | Target | Percentuale performance individuale |
| Obiettivo Strategico: Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6) | | | | |
| 1 | Valorizzare e promuovere l'imprenditoria padovana e le eccellenze della città | N° eventi di promozione dell'imprenditoria padovana e delle eccellenze artistiche, culturali, enogastronomiche e turistiche della città organizzati da Promex coinvolgendo primarie realtà istituzionali e accademiche | 2 | 15% |
| Obiettivo Strategico: Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3.2) | | | | |
| 2 | 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 | 20% | 5% |
| Obiettivo Strategico: Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3.2) | | | | |
| 3 | Ottimizzare il grado di copertura dei costi dell'Azienda speciale attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale | % di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale | 35% | 10% |
| Totale performance individuale Direttore Azienda Speciale Padova Promex | | | | 30% |

Area Segreteria Generale e Uffici di Staff



| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | 1 - Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione (O.T.1) | | | | | |
|--|--|--|-------|--------|-----------------------|--|--|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 1.1 lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up" (Ricerca, Sviluppo tecnologico e Innovazione) | | | | | | | |
| 1.1-1d.1 | Analizzare i risultati del questionario alle imprese sul Progetto camerale per l'innovazione - Padova Innovation Hub con rapporto finale che evidenzii il risultato dell'analisi sul grado di soddisfazione delle imprese e l'efficacia degli interventi attuati | N° azioni realizzate/n° azioni previste | >= | 90% | C | - predisposizione questionario di valutazione, - somministrazione alle imprese, - raccolta ed elaborazione dei dati, - predisposizione rapporto, - condivisione risultati con Comitato tecnico progetto - predisposizione eventuali interventi correttivi | Progetti speciali e comunitari |
| Programma di intervento: 1.1 lett. g) "Attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati stipulate compatibilmente con la normativa europea" (ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie) | | | | | | | |
| 1.1-g.1 | Promuovere il "design thinking" nell'ambito del Progetto europeo "DesAlps" d'intesa con il capofila T21 | n° eventi realizzati | >= | 2 | B | realizzazione di almeno 2 eventi rivolti alle imprese/stakeholders | Progetti speciali e comunitari |
| Programma di intervento: 1.1. Padova 4.0 | | | | | | | |
| 1.1-4p.1 | Coinvolgimento delle imprese sulle competenze per il passaggio all'economia 4.0 all'interno del Progetto europeo "Restart 4 all" | n° focus group organizzati | >= | 2 | E | organizzazione focus group con imprese | Progetti speciali e comunitari |
| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità (O.T.2) | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 2.3 Digitalizzazione | | | | | | | |
| 2.3.1 | Iniziative per la digitalizzazione delle piccole imprese | n° azioni realizzate sul territorio | >= | 4 | E | organizzazione di almeno 4 eventi legati ai temi della digitalizzazione per imprese ed enti (workshop/corsi/accordi con altri Enti) | Progetti speciali e comunitari |
| 2.3.3 | Diffusione del servizio dei Libri digitali | n° imprese contattate/n° società di capitali che potenzialmente potrebbero usufruirne | >= | 50% | D | Al fine di diffondere fra le imprese l'utilizzo della piattaforma, occorre procedere con: - informazione e assistenza alle imprese e ai professionisti tramite sito, newsletter, corsi di formazione e invii di comunicazioni - assistenza telefonica e via email a seguito richiesta informazioni | Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Gestione Web, Comunicazione e Urp |

| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6) | | | | | |
|--|--|---|-------|------------|-----------------------|---|---|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 6.1 lett. d-bis) "Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo" | | | | | | | |
| 6.1.1 | Realizzazione di una mappatura delle imprese e dei luoghi del "turismo industriale" in provincia di Padova per il Progetto europeo InduCult2.0 | n° imprese mappate | >= | 30 | B | - predisposizione avviso e form di candidatura - Promozione dell'iniziativa - Raccolta ed elaborazione dei dati - Trasmissione alla Regione del Veneto e alla DMO per elaborazione itinerari/iniziativa promozionali | 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 | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 12.1 lett. c) "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevazione prezzi e tariffe, rilascio certificati di origine" | | | | | | | |
| 12.1.2 | Prosecuzione nell'attività di revisione degli usi e consuetudini | n° azioni realizzate / n° azioni previste | >= | 80% | A | Convocazione di almeno 2 riunioni della Commissione provinciale Conclusioni dei lavori di revisione degli usi in materia di mediazione immobiliare - Costituzione e avvio lavori del Comitato per gli usi in agricoltura | Regolazione del Mercato Ufficio legale |
| PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA | | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 11.1.1 Miglioramento degli standard e procedure interne | | | | | | | |
| 11.1.1.1 | Ottimizzare la gestione contabile attraverso il nuovo gestionale fornito da Infocamere | Introduzione e avvio alla nuova piattaforma di Infocamere per la gestione della contabilità e del controllo di gestione | <= | 31/12/2018 | D | 1. riunioni informative con IC 2. attività propedeutiche per l'avvio (aggiornamento/pulizia anagrafica fornitori/clienti, associazione causali di vendita con chiavi contabili, aggiornamento piano dei conti) 3. attività di tutoraggio per introduzione nuovo programma 4. impostazione nuova reportistica | Gestione della performance Contabilità e bilancio Provveditorato e sviluppo informatico |
| 11.1.1.2 | Adeguare le procedure di rendicontazione contabile con i nuovi servizi previsti dalla riforma camerale | Adeguamento della contabilità analitica per prodotto con la nuova mappa di UC | <= | 31/12/2018 | D | 1. aggiornamento prodotti della contabilità con nuovi processi 2. aggiornamento reportistica con nuovi processi | Gestione della performance Contabilità e bilancio Provveditorato |
| 11.1.1.3 | Ottimizzare la procedura del benchmarking Pareto di Unioncamere attraverso una nuova metodologia di raccolta dei dati in Kronos | n° azioni realizzate/n° di azioni previste | >= | 100% | D | 1. estrazione report ore di formazione anno 2018 2. creazione modulo preimpostato con ore fornite dalle Risorse umane 3. incontro informativo con responsabili di servizio | Gestione della performance |

| | | | | | | | |
|---|---|--|----|------------|---|---|--|
| 11.1.1.4 | Migliorare la gestione dei provvedimenti amministrativi attraverso l'informatizzazione e l'automazione del processo con la sperimentazione del nuovo applicativo di gestione dei provvedimenti amministrativi LWA | n° azioni realizzate/n° di azioni previste | >= | 80% | D | - simulazione flussi di lavoro - valutazione applicabilità alla redazione dei documenti in Drive - valutazione applicabilità e sperimentazione con particolare riferimento alle determinazioni/atti gestionali dirigenziali ed altri provvedimenti diversi dalle deliberazioni di Giunta - verifica compatibilità con le varie modalità di sottoscrizione digitale - valutazione complessiva su adeguatezza alla gestione documentale dell'Ente | Gestione della performance Segreteria e sviluppo Risorse umane |
| 11.1.1.5 | Rendere più fruibile la ricerca dei documenti nel gestore documentale | n° verifiche mensili sulla correttezza delle registrazioni in Gedoc | >= | 2 | D | - estrazione report periodici - verifica corretto inserimento dei mittenti e degli oggetti della registrazione con relativa correzione se necessaria | Gestione della performance |
| 11.1.1.6 | Sistematizzazione dei fascicoli digitali del personale camerale | % di riordino dei fascicoli elettronici del personale camerale | >= | 100% | G | - razionalizzazione e riordino di tutti i dati giuridici del personale camerale assunto nel periodo (2010 - 2017) | Segreteria e sviluppo Risorse Umane |
| 11.1.1.7 | Rinnovo organi con procedure innovative ed avvio nuovo consiliatura | Esecuzione dei controlli tramite l'utilizzo della PEC ed affiancamento ai nuovi organi ai fini dell'impostazione del Piano di Mandato | <= | 31/12/2018 | D | - Adozione disciplinare per l'esecuzione dei controlli operativi sulle autocertificazioni nella procedura di rinnovo del Consiglio camerale; - Istruttoria e controlli sulla veridicità dei contenuti delle dichiarazioni sostitutive di certificazione per la determinazione della consistenza delle organizzazioni imprenditoriali, sindacali e delle associazioni dei consumatori; - Affiancamento nella gestione degli applicativi e strumenti informatici utili all'accesso alla documentazione delle sedute di Giunta e Consiglio | Segreteria e sviluppo Risorse Umane Ufficio legale |
| 11.1.1.8 | 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% | F | - valutazione quesiti presentati dal personale interno e invio risposta entro 30 gg | Ufficio legale |
| | | n° documenti dell'Ente revisionati | >= | 2 | G | supporto nella revisione di documenti (disciplinare rinnovo Consiglio e regolamenti) | |
| 11.1.1.9 | Revisione implementazione CRM per migliorare il servizio di assistenza agli utenti e per la gestione delle iniziative di promozione dei servizi camerale | n° azioni realizzate/numero di azioni previste | >= | 100% | A | 1 ridefinizione team/processi/servizi 2 integrazione guida utilizzo CRM e modalità di registrazione entità (risoluzione casi) 3 Individuazione interventi di manutenzione migliorativa ed evolutiva 4 verifica implementazione da parte di IC interventi realizzati | Gestione Web, Comunicazione e Urp |
| Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione | | | | | | | |
| 11.1.2.1 | Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio | n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione | >= | 4 | H | Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form | Trasversale |
| 11.1.2.2 | Attivazione di controlli sull'applicazione delle procedure interne relative in particolare alla gestione delle casse e revisione della procedura sul whistleblowing | n° azioni realizzate/n° azioni previste | >= | 70% | H | 1. Avvio delle verifiche sulla corretta protocollazione delle pratiche telematiche del Registro imprese con il supporto di Infocamere nel rispetto dell'imparzialità tra gli utenti, dei tempi, dei diritti di segreteria 2. Aggiornamento della procedura dei controlli su certificati e visure, XAC, rilascio firma digitale e nuova procedura della bollatura 3. revisione della procedura sul whistleblowing | Task force anticorruzione |

| | | | | | | | |
|---|---|---|--------------|---------------|------------------------------|--|--|
| 11.1.2.3 | Realizzazione Bilancio di Mandato | n° azioni realizzate | >= | 3 | H | 1. individuazione argomenti 2. raccolta materiali 3. realizzazione documento | Gestione Web, Comunicazione e Urp |
| 11.1.2.4 | Riorganizzazione sportello bollatura su prenotazione e con coinvolgimento ufficio URP | Attivazione sportello con nuova organizzazione | <= | 30/04/2018 | H | - 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 Gestione Web, Comunicazione e Urp |
| Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder | | | | | | | |
| 11.1.3.1 | Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerali attraverso l'operatività del Contact center | n° giornate contact center / n. settimane sperimentazione e operatività contact center | >= | 80% | G | giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center | trasversale |
| 11.1.3.2 | Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti | n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio | >= | 90% | G | ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione | trasversale |
| ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA | | Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11) | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 11.2.1 Benessere organizzativo, smart working e ottimizzazione dell'efficienza organizzativa anche mediante adeguati processi di riorganizzazione | | | | | | | |
| 11.2.1.1 | Adozione dello strumento flessibile smart working ed estensione del telelavoro sia nell'ambito delle attuali aree di attività sia in altre aree anche trasversali | n° dipendenti coinvolti nel progetto di smart working ed estensione del telelavoro | >= | 5 | D | - analisi organizzativa attività gestibili in telelavoro e smart working; - attivazione progetto di smart working e nuovi progetti di telelavoro - Indagine presso il personale per manifestazione d'interesse - individuazione ed assegnazione dei nuovi posti di telelavoro e di smart working | Segreteria e sviluppo Risorse Umane |
| Programma di intervento: 11.2.2 Valorizzazione delle professionalità e competenze interne | | | | | | | |
| 11.2.2.1 | Revisione dell'attuale metodologia integrata di valutazione e predisposizione nuovo sistema di valutazione e misurazione in un'ottica di processo partecipato | Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 ed al nuovo CCNL | <= | 31/12/2018 | D | - Revisione dell'attuale metodologia con particolare riferimento alla valutazione della performance individuale, al rapporto tra performance organizzativa ed individuale, alle fasi ed agli strumenti per la valutazione della performance individuale ed alle procedure di conciliazione; - Predisposizione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance in un'ottica di processo partecipato con particolare riferimento alla performance organizzativa, agli stakeholders, al più forte collegamento tra performance individuale e valutazione delle competenze ai fini delle progressioni economiche orizzontali | Segreteria e sviluppo Risorse Umane Gestione Performance |
| Programma di intervento: 11.2.3 Valorizzazione delle sinergie di rete nella gestione dei servizi in forma associata | | | | | | | |

| 11.2.3.1 | Armonizzazione delle procedure nella gestione delle Risorse Umane a seguito convenzione per gestione associata con Camera di Commercio di Vicenza e per gestione associata tra le Camere di Commercio del Veneto | n° azioni realizzate | >= | 3 | B | 1. Adozione di un programma comune per la formazione dei dipendenti con la Camera di Commercio di Vicenza 2. Realizzazione di una convenzione e progetto operativo per la gestione associata delle pratiche previdenziali delle Camere di Commercio del Veneto avvalendosi anche di risorse provenienti da Unione Regionale del Veneto 3. Adozione di un regolamento per gli accessi comune con la Camera di Commercio di Vicenza in previsione della realizzazione di un nuovo concorso pubblico | Segreteria e sviluppo Risorse Umane |
|---|--|---|-------|------------|-----------------------|---|--|
| 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 | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 11.3.2 Ottimizzazione della gestione Patrimoniale Progetto Nuova Sede | | | | | | | |
| 11.3.2.1 | Formalizzare i criteri di fruizione dei documenti dell'archivio storico | Redazione di un regolamento di fruizione dei documenti dell'archivio con l'adeguamento dei costi da sostenere da parte dell'utente | <= | 30/09/2018 | F | - analisi casistiche più frequenti - confronto con altre istituzioni (Soprintendenza, CCIAA, Comune, Archivio di stato) in ottica di adeguamento dei costi richiesti all'utente - definizione nuovi criteri | Gestione della performance |
| Programma di intervento: 11.3.3 Gestione strategica delle partecipazioni | | | | | | | |
| 11.3.3.1 | Completamento processo di ricapitalizzazione della società Fiera di Padova Immobiliare SpA | Attività di supporto all'organo amministrativo della società per redazione secondo progetto di aumento di capitale sociale | <= | 31/12/2018 | F | 1. partecipazione alle riunioni del CdA 2. partecipazione riunioni propedeutiche degli stakeholders 3. partecipazione agli incontri con gli advisor coinvolti e valutazioni proposte 4. supporto redazione progetto del secondo aumento di capitale sociale 5. supporto organizzativo assemblea straordinaria | Gestione Partecipazioni |
| 11.3.3.2 | Definizione progetto HUB dell'innovazione e supporto nella definizione della sua collocazione | Supporto all'attività di coinvolgimento della società partecipata Parco Scientifico Tecnologico Galileo ScpA ed altri attori del settore nella definizione di un progetto per l'insediamento di un HUB dell'innovazione nel quartiere fieristico da presentare agli stakeholder Elaborazione di un progetto presentabile agli altri stakeholder che si vogliono coinvolgere nel quartiere fieristico, propedeutico alla creazione di un innovation hub | <= | 31/12/2018 | E | 1. sollecitare la società PST Galileo affinché produca un documento programmatico, prevedendo una collaborazione con tutti gli attori ritenuti strategici, tra cui l'Università, T2i e Fiera di Padova Immobiliare SpA, relativo al proprio coinvolgimento funzionale nell'insediamento di un HUB dell'innovazione nel quartiere fieristico. Definizione di un project work e condivisione con soggetti interessati | Gestione Partecipazioni Gestione della performance Progetti speciali e comunitari Provveditorato e sviluppo informatico |

Area Contabile e Finanziaria



| PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA | | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | | | | | |
|---|--|---|-------|------------|-----------------------|--|---|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 11.1.1 Miglioramento degli standard e procedure interne | | | | | | | |
| 11.1.1.1 | Ottimizzare la gestione contabile attraverso il nuovo gestionale fornito da Infocamere | Introduzione e avvio alla nuova piattaforma di Infocamere per la gestione della contabilità e del controllo di gestione | <= | 31/12/2018 | D | 1. riunioni informative con IC 2. attività propedeutiche per l'avvio (aggiornamento/pulizia anagrafica fornitori/clienti, associazione causali di vendita con chiavi contabili, aggiornamento piano dei conti) 3. attività di tutoraggio per introduzione nuovo programma 4. impostazione nuova reportistica | Gestione della performance Contabilità e bilancio Provveditorato e sviluppo informatico |
| 11.1.1.2 | Adeguare le procedure di rendicontazione contabile con i nuovi servizi previsti dalla riforma camerale | Adeguamento della contabilità analitica per prodotto con la nuova mappa di UC | <= | 31/12/2018 | D | 1. aggiornamento prodotti della contabilità con nuovi processi 2. aggiornamento reportistica con nuovi processi | Gestione della performance Contabilità e bilancio Provveditorato |
| 11.1.1.10 | Riorganizzare il servizio ausiliario in seguito alla riduzione dell'organico e apportare le modifiche al sistema di telefonia | Organizzazione interna sostituzioni, acquisizione competenze su attività di supporto di personale cessato, nuovo utilizzo centralino VOIP | <= | 31/12/2018 | D | copertura costante del servizio di reception e centralino; suggerimenti per efficientare il servizio; coordinamento con eventuale servizio di supporto esterno | Provveditorato e sviluppo informatico |
| 11.1.1.11 | Ridurre i tempi di restituzione della ritenuta di garanzia nei confronti dei fornitori su contratti scaduti | n° fornitori rimborsati/ n° fornitori da rimborsare | >= | 80% | F | 1. individuazione dei contratti scaduti nel triennio 2015-2017 2. verifica del completamento della fatturazione nei confronti dell'ente 3. versamento ritenute relative ai contratti degli anni 2015-2016 4. restituzione ai fornitori della ritenuta di garanzia a conclusione dei contratti 2017 con il committente Camera entro 6 mesi dalla scadenza dei contratti stessi | Contabilità e bilancio |
| Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione | | | | | | | |
| 11.1.2.1 | Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio | n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione | >= | 4 | H | Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form | Trasversale |
| Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder | | | | | | | |
| 11.1.3.1 | Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerale attraverso l'operatività del Contact center | n° giornate contact center / n. settimane sperimentazione e operatività contact center | >= | 80% | G | giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center | trasversale |
| 11.1.3.2 | Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti | n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio | >= | 90% | G | ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione | trasversale |

| ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA | | Usò ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11) | | | | | |
|---|--|---|-------|------------|-----------------------|--|--|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 11.3.1 Potenziamento della riscossione delle Entrate | | | | | | | |
| 11.3.1.1 | Completamento procedura per recupero crediti camerali pregressi anno 2016-2017 | n. azioni eseguite/n. azioni previste | >= | 70% | F | - aggiornamento stato dei crediti 2016-2017a inizio anno - coordinamento con regolazione del mercato e provveditorato - gestione contratti informali con i debitori - invio richieste formali ai debitori - aggiornamento costante stato crediti a conclusione delle procedure attivate | Contabilità e Bilancio |
| 11.3.1.2 | Razionalizzazione conti di credito e debito anche nell'ottica di passaggio al nuovo programma di contabilità | redazione di apposito provvedimento amministrativo | <= | 31/12/2018 | D | - estrazione di almeno 20 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 |
| Programma di intervento: 11.3.2 Ottimizzazione della gestione Patrimoniale Progetto Nuova Sede | | | | | | | |
| 11.3.2.2 | Avviamento procedure di alienazione degli immobili camerali | Pubblicazione bandi di vendita immobili | <= | 31/12/2018 | F | - aggiornamento valutazioni immobili da alienare - supporto alle valutazioni per alienazione / conferimento - pubblicazione bandi di asta necessari | Provveditorato e Sviluppo informatico |
| 11.3.2.3 | Ammodernamento sistema telefonico interno con VOIP | numero azioni realizzate su quelle previste | >= | 80% | F | - sostituzione apparecchiature telefoniche, - integrazione con contact center, - formazione su utilizzo VOIP - sostituzione apparecchiature (sale convegni e sale corsi, ecc.) - avvio procedura sostituzione tagliacode - sostituzione, ritiro vecchie, assistenza uff. informatico e colleghi camerali, controllo funzionamento | Provveditorato e Sviluppo Informatico |
| 11.3.2.4 | Aggiornare l'inventario dei beni mobili camerali | n° azioni eseguite/n° azioni previste | >= | 80% | F | 1. provvedimento di aggiornamento dell'inventario, 2. tabulato di radiazione 3. aggiornamento contabile in XAC 4. avvio aggiornamento schede uffici | Provveditorato e sviluppo informatico |
| Programma di intervento: 11.3.3 Gestione strategica delle partecipazioni | | | | | | | |
| 11.3.3.2 | Definizione progetto HUB dell'innovazione e supporto nella definizione della sua collocazione | Supporto all'attività di coinvolgimento della società partecipata Parco Scientifico Tecnologico Galileo ScpA ed altri attori del settore nella definizione di un progetto per l'insediamento di un HUB dell'innovazione nel quartiere fieristico da presentare agli stakeholder Elaborazione di un progetto presentabile agli altri stakeholder che si vogliono coinvolgere nel quartiere fieristico, propedeutico alla creazione di un innovation hub | <= | 31/12/2018 | E | 1. sollecitare la società PST Galileo affinché produca un documento programmatico, prevedendo una collaborazione con tutti gli attori ritenuti strategici, tra cui l'Università, T2i e Fiera di Padova Immobiliare SpA, relativo al proprio coinvolgimento funzionale nell'insediamento di un HUB dell'innovazione nel quartiere fieristico. Definizione di un project work e condivisione con soggetti interessati | Gestione Partecipazioni Gestione della performance Progetti speciali e comunitari Provveditorato e sviluppo informatico |

Area Sviluppo e Promozione Economica



| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | Migliorare la competitività delle PMI (O.T.3) | | | | | |
|--|--|--|-------|------------|-----------------------|---|------------------------------------|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 3.1.1 lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up" | | | | | | | |
| 3.1.1.1 | Realizzazione di seminari di primo orientamento per futuri imprenditori | n° seminari di approfondimento di primo orientamento su tematiche di interesse delle neoimprese | >= | 4 | A | - analisi degli argomenti da trattare - pianificazione delle attività - realizzazione seminario | Promozione e sviluppo dell'impresa |
| 3.1.1.2 | Realizzazione open day microcredito | n° azioni realizzate/n° azioni previste | >= | 100% | A | - riunione organizzativa con tutor microcredito e rappresentanti istituti di credito operanti nel microcredito - redazione del piano di comunicazione - organizzazione evento open day | Promozione e sviluppo dell'impresa |
| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (OT.10) | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 10.1 lett. e) "Orientamento al lavoro e alle professioni" | | | | | | | |
| 10.1.1 | Gestione Stage Alternanza Scuola Lavoro all'interno dell'ente camerale | Realizzazione percorsi di stage di alternanza scuola lavoro presso gli uffici dell'ente | <= | 31/08/2018 | A | - 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 dell'impresa |
| 10.1.2 | Co-progettazione progetto formativo tipo in ambito ASL | n° progetti formativi tipo realizzati in co-progettazione attraverso il coinvolgimento di istituti ed imprese | >= | 2 | E | - reperimento scuole e imprese interessate alla sperimentazione - incontri operativi - realizzazione prototipi progetti formativi | Promozione e sviluppo dell'impresa |
| PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA | | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione | | | | | | | |
| 11.1.2.1 | Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio | n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione | >= | 4 | H | Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form | Trasversale |
| Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder | | | | | | | |
| 11.1.3.1 | Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerale attraverso l'operatività del Contact center | n° giornate contact center / n. settimane sperimentazione e operatività contact center | >= | 80% | G | giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center | trasversale |
| 11.1.3.2 | Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti | n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio | >= | 90% | G | ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione | trasversale |

Area Regolazione del Mercato e Trasparenza



| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità (O.T.2) | | | | | |
|--|--|---|-------|------------|-----------------------|---|-------------------------|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 2.1 lett. a) "Pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Rea e degli altri registri ed albi camerali" | | | | | | | |
| 2.1.5 | Ampliamento ad altre Camere del sistema di rilevazione prezzi web-based | n° rilevazioni per conto di altri Enti camerali | >= | 10 | D | Rilevazioni via web di prezzi di prodotti | Statistica Prezzi |
| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | Migliorare la competitività delle PMI (O.T.3) | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 3.1.1 lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up" | | | | | | | |
| 3.1.1.3 | Creare informazione economica per gli stakeholder e le imprese attraverso indagini, sondaggi e incroci di dati | n. indagini | >= | 1 | E | Indagine sulla GDO-Grande Distribuzione Organizzata per conto del Mise | Studi Statistica Prezzi |
| 3.1.1.4 | Ribasamento del paniere Istat per le indagini sui prodotti acquistati e venduti dagli agricoltori | n.prodotti valutati | >= | 174 | E | adempimento previsto nel sistema Sistan da impegni con Eurostat | Studi Statistica Prezzi |
| 3.1.1.5 | Informazione e sensibilizzazione di imprenditori/aspiranti imprenditori sulle possibilità di tutela delle idee innovative (proprietà industriale e non solo) e sulle strategie di contrasto alla contraffazione attraverso strumenti innovativi. | n° incontri rivolti a imprenditori/aspiranti imprenditori sotto forma di workshop con taglio spiccatamente pratico-operativo | >= | 3 | E | - coordinamento (con UIBM e Indicam) per l'organizzazione di due workshop di cui al progetto Unioncamere – UIBM ... - stesura di un bando per la selezione di uno o più professionisti del settore per la realizzazione di almeno 1 workshop - promozione degli eventi attraverso pubblicazione notizia sul sito web camerale e invio inviti via email, - predisposizione form per iscrizione ai workshop - acquisizione pareri sull'utilità dell'iniziativa attraverso la formulazione e somministrazione di un questionario di gradimento ai partecipanti | Regolazione del Mercato |
| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (OT.10) | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 10.1 lett. e) "Orientamento al lavoro e alle professioni" | | | | | | | |
| 10.1.3 | Ridurre il gap tra offerta e richiesta di lavoro, tramite divulgazione tra i giovani dei dati sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese | Realizzazione del materiale | <= | 31/12/2018 | E | Realizzazione materiale informativo per le scuole (insegnanti e studenti) in formato digitale | Studi Statistica Prezzi |

| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 012 - Regolazione dei mercati | | Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12) | | | | | |
|--|---|--|-------|------------|-----------------------|--|---|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 12.1 lett. c) "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevazione prezzi e tariffe, rilascio certificati di origine" | | | | | | | |
| 12.1.1 | Diffusione prassi in tema di mediazione agli utenti ed ai mediatori | N° schede inserite nel sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti, sulle prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse in sede di giurisprudenza | >= | 3 | E | 1 - analisi delle richieste più frequenti pervenute dall'utenza e dai mediatori; 2 - predisposizione di schede esplicative delle prassi dell'organismo e degli orientamenti giurisprudenziali; 3 - messa on line sul sito e/o messe a disposizione del gruppo dei mediatori iscritti | Mediazione arbitrato |
| 12.1.2 | Prosecuzione nell'attività di revisione degli usi e consuetudini | n° azioni realizzate / n° azioni previste | >= | 80% | A | Convocazione di almeno 2 riunioni della Commissione provinciale Conclusione dei lavori di revisione degli usi in materia di mediazione immobiliare - Costituzione e avvio lavori del Comitato per gli usi in agricoltura | Regolazione del Mercato Ufficio legale |
| 12.1.3 | Attività di vigilanza sulla sicurezza dei prodotti destinati al consumo con utilizzo dello spettrometro a raggi X in collaborazione con Adiconsum e 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 | G | 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 |
| 12.1.4 | Diffusione della cultura della legalità e contrasto alle mafie | n° seminari/incontri per la diffusione della cultura della Legalità dedicati alle imprese, alle associazioni imprenditoriali, gli Ordini professionali e alle scuole | >= | 4 | H | Predisposizione del bando per l'affidamento dell'incarico per la realizzazione dell'attività formativa | Regolazione del mercato |
| 12.1.5 | Attività preliminari alla realizzazione della piattaforma nazionale INSIDER | n° azioni realizzate / n° azioni previste | >= | 100% | H | Costituzione di un tavolo di lavoro con Prefettura di Padova, Università di Padova e Infocamere per lo studio delle implementazioni da apportare alla attuale piattaforma in aderenza alle esigenze specifiche delle Forze dell'Ordine | Regolazione del mercato |
| 12.1.6 | Attività di vigilanza sull'attività degli assegnatari dei marchi di identificazione dei metalli preziosi | Revisione del registro degli assegnatari dei marchi di identificazione per la successiva verifica in sede ispettiva delle posizioni che evidenzino dei profili di presumibile irregolarità | <= | 31/10/2018 | B | Ricognizione della regolarità dei pagamenti dovuti Verifica dei marchi di identificazione scaduti, da ritirare o annullare; verifica dell'utilizzo effettivo del marchio, della corretta ed avvenuta punzonatura del prodotto finito, dello stato di conservazione dei punzoni e della loro effettiva consistenza; verifica della sussistenza delle condizioni previste in caso di affidamento del marchio ad aziende esterne, munite di proprio marchio, che partecipino al processo produttivo; verifica delle prestazioni degli strumenti metrologici, dell'avvenuta verifica periodica, del loro effettivo utilizzo. | Regolazione del mercato |
| 12.1.7 | Digitalizzazione del servizio di arbitrato - istruzioni applicative del nuovo regolamento di gestione delle procedure arbitrali amministrative; estensione al procedimento di nomina degli arbitri ad hoc | n° istruzioni rese disponibili all'utenza | >= | 2 | D | 1 - analisi casistiche rilevate nel primo anno di applicazione del regolamento di arbitrato; 2 - verifica delle nostre istruzioni operative e di quelle applicate da altre camere arbitrali; 3 - estensione alle istanze di nomina di arbitri in procedure ad hoc; 4 - pubblicazione nel sito degli aggiornamenti necessari. | Mediazione Arbitrato |

| PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA | | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | | | | | |
|---|--|---|-------|------------|-----------------------|---|-------------------------|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 11.1.1 Miglioramento degli standard e procedure interne | | | | | | | |
| 11.1.1.12 | Migliorare i tempi di gestione delle domande di mediazione | % notifiche predisposte entro 10 giorni dal deposito delle domande di mediazione | >= | 75% | D | 1 - analisi del flusso relativo a protocollazione, caricamento in Conciliacamera e scelta del mediatore per le mediazioni depositate, per semplificare i tempi di gestione delle pratiche; 2 - condivisione all'intero ufficio delle semplificazioni possibili; 3 - predisposizione lettera di notifica entro 10 giorni dal ricevimento della pratica | Mediazione arbitrato |
| Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione | | | | | | | |
| 11.1.2.1 | Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio | n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione | >= | 4 | H | Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form | Trasversale |
| Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder | | | | | | | |
| 11.1.3.1 | Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerali attraverso l'operatività del Contact center | n° giornate contact center / n. settimane sperimentazione e operatività contact center | >= | 80% | G | giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center | trasversale |
| 11.1.3.2 | Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti | n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio | >= | 90% | G | ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione | trasversale |
| 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 | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 11.3.1 Potenziamento della riscossione delle Entrate | | | | | | | |
| 11.3.1.3 | Revisione delle tariffe dei servizi arbitrali | Presentazione alla Giunta della proposta con le tariffe aggiornate | <= | 31/08/2018 | F | 1 - analisi serie storica di costi ed entrate del servizio; 2 - verifica tariffari applicati da organismi simili nell'area regionale; 3 - proposta di tariffario al Comitato direttivo della CAP e quindi alla Giunta | Mediazione ed Arbitrato |
| 11.3.1.4 | Riscossione delle somme dovute per mancato pagamento delle ordinanze-ingiunzione anni 2013-2016 | Trasmissione dei ruoli all'intendenza di finanza per la riscossione delle somme dovute per mancato pagamento delle ordinanze-ingiunzione anni 2013-2016 | <= | 31/12/2018 | F | estrazione della lista ruoli provvisoria tramite il programma PROSA verifica, controllo e sistemazione delle posizioni errate verifica e controllo dei pagamenti effettuati predisposizione e firma del ruolo definitivo trasmissione all'esattore | Regolazione del mercato |

Area Registro delle Imprese e semplificazione



| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità (O.T.2) | | | | | |
|--|---|---|-------|------------|-----------------------|---|---|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 2.1 lett. a) "Pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Rea e degli altri registri ed albi camerali" | | | | | | | |
| 2.1.1 | Agevolare la presentazione delle pratiche telematiche del Registro imprese attraverso la redazione di guide utenti | n° nuove guide realizzate | >= | 3 | E | - individuazione pratiche più complesse - realizzazione guide anche con modalità multimediali (filmati utilizzo starweb) | Registro delle Imprese SUAP |
| 2.1.2 | Miglioramento nella qualità e completezza dei depositi dei bilanci al Registro imprese attraverso l'organizzazione della task force bilanci | n° attività organizzate per la task force bilanci | >= | 4 | D | 1- predisposizione informativa (anche in coordinamento con informativa sul Diritto annuale per avvertire della scadenza) 2- assegnazione delle pratiche, monitoraggio dell'attività 3- presa in carico delle pratiche più complesse e gestione dei rifiuti 4- gestione della risposta all'utenza (telefonica e mail) | Registro delle Imprese |
| 2.1.3 | Recupero delle informazioni delle società aventi sede all'estero e caricamento dei dati sul Registro Imprese, come previsto dal BRIS - Business Registers Interconnection System: | n° attività | >= | 2 | E | - verifica degli elenchi delle succursali di imprese estere iscritte al RI - aggiornamento dei dati delle succursali iscritte al RI, previa informativa al Giudice del Registro | Registro delle Imprese |
| 2.1.4 | Adozione della piattaforma SARI: Servizio Assistenza on line del Registro Imprese | attivazione del servizio | <= | 31/08/2018 | E | mettere a disposizione dell'utenza professionale la nuova piattaforma informatica per la predisposizione delle pratiche del RI | Registro delle Imprese SUAP |
| Programma di intervento: 2.3 Digitalizzazione | | | | | | | |
| 2.3.2 | Avvio nell'utilizzo di Reginde (Registro Generale degli Indirizzi Elettronici) | Sperimentazione avvio atti al Giudice del Registro tramite piattaforma informatica | <= | 31/10/2018 | E | Trasmissione sperimentale degli atti da sottoporre al Giudice del Registro, verifica con i funzionari del tribunale di Padova della loro ricezione e leggibilità | Registro delle Imprese |
| 2.3.3 | Diffusione del servizio dei Libri digitali | n° imprese contattate/n° società di capitali che potenzialmente potrebbero usufruirne | >= | 50% | D | Al fine di diffondere fra le imprese l'utilizzo della piattaforma, occorre procedere con: - informazione e assistenza alle imprese e ai professionisti tramite sito, newsletter, corsi di formazione e invii di comunicazioni - assistenza telefonica e via email a seguito richiesta informazioni | Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Gestione Web, Comunicazione e Urp |
| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese | | Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3) | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 3.1.1 lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up" | | | | | | | |
| 3.1.1.6 | Verifica del mantenimento dei requisiti di iscrizione nella Sezione speciale delle Start up e PMI innovative | n° startup da verificare | >= | 130 | B | verifica dei requisiti e avvio delle procedure di cancellazione per le startup con data di iscrizione nella sezione speciale antecedente al 2017 | Registro delle Imprese |
| 3.1.1.7 | Organizzare una campagna informativa rivolta a Start up e PMI innovative | n° alert inviati sugli adempimenti periodici mediante PEC massiva | >= | 3 | E | Invio PEC massive alle imprese iscritte nelle sezioni speciali startup e PMI in una logica di cooperazione proattiva | Registro delle Imprese |

| Programma di intervento: 3.2.1 lett. 2d) "informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali" | | | | | | | |
|---|--|--|-------|------------|-----------------------|--|---|
| 3.2.1.1 | Avvio sperimentazione stampa certificati di origine in azienda | n° imprese che aderiscono all'iniziativa/n° di imprese estratte da elenchi di esportatori abituali forniti dalle Dogane di Padova | >= | 5% | E | - distribuzione modelli in bianco alle imprese aderenti - assistenza alle imprese nella fase di stampa | Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale |
| 3.2.1.2 | Diffusione utilizzo autocertificazione da parte delle imprese per i certificati di origine al fine di ridurre i tempi di erogazione dei certificati di origine | n° imprese che utilizzano l'autocertificazione/n° imprese che già utilizzano il cert'ò | >= | 50% | E | - informazione e assistenza alle imprese tramite sito e newsletter e invii di comunicazioni alle imprese - effettuazione controlli a campione sulle pratiche presentate con autocertificazione | Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale |
| PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA | | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
| Programma di intervento: 11.1.1 Miglioramento degli standard e procedure interne | | | | | | | |
| 11.1.1.13 | Sviluppo Schede di analisi competitiva e schede analisi clienti | n° schede vendute/n° contatti avuti | >= | 10% | E | Al fine di diffondere fra le imprese l'utilizzo di questi nuovi prodotti, occorre procedere con: - informazione e assistenza alle imprese e ai professionisti tramite sito, newsletter - corsi di formazione e invii di comunicazioni | Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale |
| 11.1.1.14 | Aggiornamento delle procedure di gestione degli Esami mediatori | n° attività | >= | 4 | D | - aggiornamento quesiti (anche tramite esperti esterni delle materie d'esame) - rivedere banca dati esami mediatori - rivedere modulistica e modalità di invio domande - rivedere procedure di svolgimento dell'esame | Registro delle Imprese |
| 11.1.1.15 | Miglioramento dei tempi di Iscrizione delle imprese individuali | Percentuale di pratiche di iscrizione imprese individuali evase entro 5 giorni | >= | 40% | D | umentare la percentuale di imprese individuali iscritte entro 5 giorni | Registro delle Imprese |
| Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione | | | | | | | |
| 11.1.2.1 | Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio | n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione | >= | 4 | H | Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form | Trasversale |
| 11.1.2.4 | Riorganizzazione sportello bollatura su prenotazione e con coinvolgimento ufficio URP | Attivazione sportello con nuova organizzazione | <= | 30/04/2018 | H | - 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 Gestione Web, Comunicazione e Urp |
| Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder | | | | | | | |
| 11.1.3.1 | Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerati attraverso l'operatività del Contact center | n° giornate contact center / n. settimane sperimentazione e operatività contact center | >= | 80% | G | giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center | trasversale |
| 11.1.3.2 | Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti | n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio | >= | 90% | G | ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione | trasversale |
| 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 | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti |
|--|--|---|-------|--------|-----------------------|--|---|
| Programma di intervento: 11.3.1 Potenziamento della riscossione delle Entrate | | | | | | | |
| 11.3.1.5 | Recupero diritto annuale non pagato da società in fase di liquidazione | numero lettere inviate/numero segnalazioni ricevute o imprese individuate | >= | 80% | F | - recupero imprese segnalate da registro imprese o tramite elenchi specifici tratti dalle banche dati (Ulisse) - verifica pagamenti effettuati e da effettuare - invio pec all'impresa con l'indicazione di quanto ancora da versare - eventuale emissione contestazione amministrativa | Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Registro delle imprese |

Azienda Speciale Promex



| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo | | Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3) | | | | | | |
|--|--|---|-------|-------------|-----------------------|---|-------------------|----------|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target 2018 | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti | Pesatura |
| Programma di intervento: 3.2.1 lett. 2d) "informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali" | | | | | | | | |
| 3.2.1.3 | Realizzazione di un piano di azioni promozionali all'estero, in sinergia con ICE-Agenzia, valorizzando i settori di eccellenza dell'imprenditoria padovana | n° aziende coinvolte | >= | 36 | E | Analisi delle aree geografiche di maggior interesse per le imprese; raccordo con Ice-Agenzia per la promozione nel territorio; promozione delle iniziative e definizione delle imprese partecipanti | Promex | 15% |
| 3.2.1.4 | Sviluppare il comparto vitivinicolo padovano attraverso un'azione promozionale specifica | n° aziende coinvolte | >= | 10 | E | Analisi delle aree geografiche target; definizione delle imprese di settore partecipanti in collaborazione con i consorzi vini della provincia; progettazione e realizzazione di un'iniziativa di degustazione con incontri B2B nel territorio. | Promex | 15% |
| 3.2.1.5 | Incontri individuali di prima assistenza con esperti di web marketing per facilitare il processo di internazionalizzazione delle imprese di piccole dimensioni | n° incontri | >= | 4 | E | Incontri con le associazioni di categoria di riferimento; analisi dei fabbisogni; selezione degli esperti; organizzazione incontri B2B | Promex | 15% |
| 3.2.1.6 | Aumentare i ricavi relativi ai percorsi formativi specialistici sull'internazionalizzazione | Ricavi conseguiti attraverso il programma di seminari specialistici anno x/ricavi conseguiti attraverso il programma di seminari specialistici anno x-1 | >= | 12% | F | Predisposizione di un calendario di seminari formativi specialistici sull'internazionalizzazione; promozione attraverso sito dell'Azienda, newsletter e social network. | Promex | 15% |
| 3.2.1.7 | Valorizzazione e sviluppo dell'immagine coordinata delle iniziative promozionali dell'Azienda | Ideazione e progettazione della grafica relativa alle iniziative sviluppate dall'Azienda | <= | 31/12/2018 | D | Ideazione e progettazione dell'immagine coordinata; realizzazione dell'output secondo le scadenze fissate per lo svolgimento di ciascuna iniziativa. | Promex | 15% |
| IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo | | Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6) | | | | | | |
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti | Pesatura |
| Programma di intervento: 6.1 lett. d-bis) "Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo" | | | | | | | | |
| 6.1.2 | Realizzazione di tutte le azioni di promozione integrata nel territorio | 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) | <= | 31/12/2018 | E | 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% |

| PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generati della PA | | Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11) | | | | | | |
|---|--|--|-------|------------|-----------------------|--|-------------------|----------|
| Numero | Obiettivo operativo | Indicatore operativo | segno | Target | Ambiti di performance | Azioni | Servizi coinvolti | Pesatura |
| Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione | | | | | | | | |
| 11.1.2.5 | Rendere sempre più fluide e trasparenti le procedure | Realizzazione di un manuale operativo sulle procedure di scelta del contraente | <= | 31/12/2018 | H | Predisposizione di avvisi pubblici ed elenchi aperti per rendere sempre più trasparente la procedura di selezione dei fornitori di beni e servizi; stesura di un programma completo dei fabbisogni di beni e servizi per l'anno 2018, al fine di redarre un manuale delle procedure di scelta del contraente in attesa dell'adozione del regolamento camerale in materia | Promex | 10% |
| | | | | | | | | 100% |

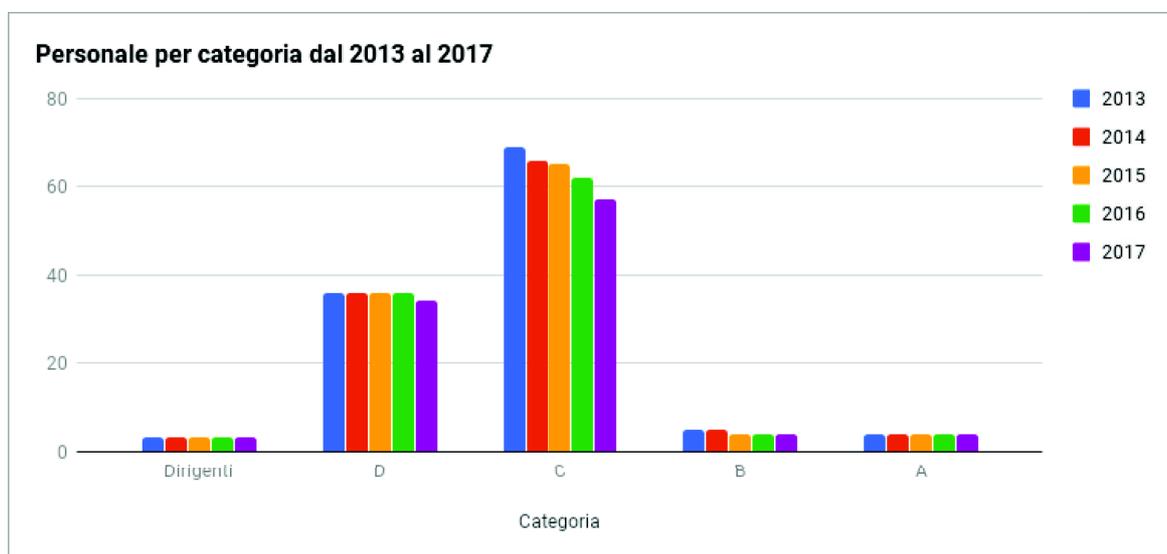
Allegato tecnico - Analisi delle risorse umane

Le risorse umane

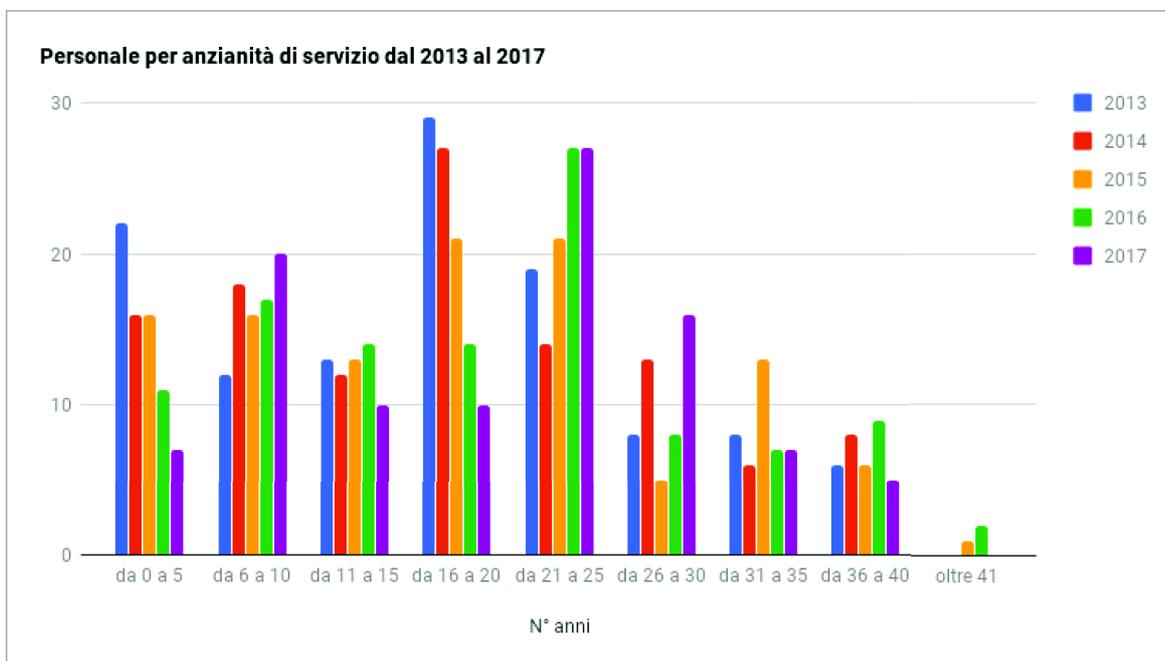
Il personale dipendente della Camera di Commercio di Padova alla data del 31 dicembre 2017 è di complessive 102 unità rispetto alle 107 unità previste dalla dotazione organica approvata per l'Ente.

| Categoria | Dotazione Organica | Personale in servizio al 31/12/2017 |
|---------------|--------------------|-------------------------------------|
| Dirigenti | 5 | 3 |
| Categoria D3 | 9 | 14 |
| Categoria D1 | 30 | 20 |
| Categoria C | 80 | 57 |
| Categoria B3 | 8 | 2 |
| Categoria B1 | 3 | 2 |
| Categoria A | 4 | 4 |
| Totale | 139 | 102 |

| Personale per categoria dal 2013 al 2017 | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Categoria | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Dirigenti | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| D | 36 | 36 | 36 | 36 | 34 |
| C | 69 | 66 | 65 | 62 | 57 |
| B | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| A | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Totale | 117 | 114 | 112 | 109 | 102 |



| Personale per anzianità di servizio dal 2013 al 2017 | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| N° anni | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| da 0 a 5 | 22 | 16 | 16 | 11 | 7 |
| da 6 a 10 | 12 | 18 | 16 | 17 | 20 |
| da 11 a 15 | 13 | 12 | 13 | 14 | 10 |
| da 16 a 20 | 29 | 27 | 21 | 14 | 10 |
| da 21 a 25 | 19 | 14 | 21 | 27 | 27 |
| da 26 a 30 | 8 | 13 | 5 | 8 | 16 |
| da 31 a 35 | 8 | 6 | 13 | 7 | 7 |
| da 36 a 40 | 6 | 8 | 6 | 9 | 5 |
| oltre 41 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 |
| Totale | 117 | 114 | 112 | 109 | 102 |

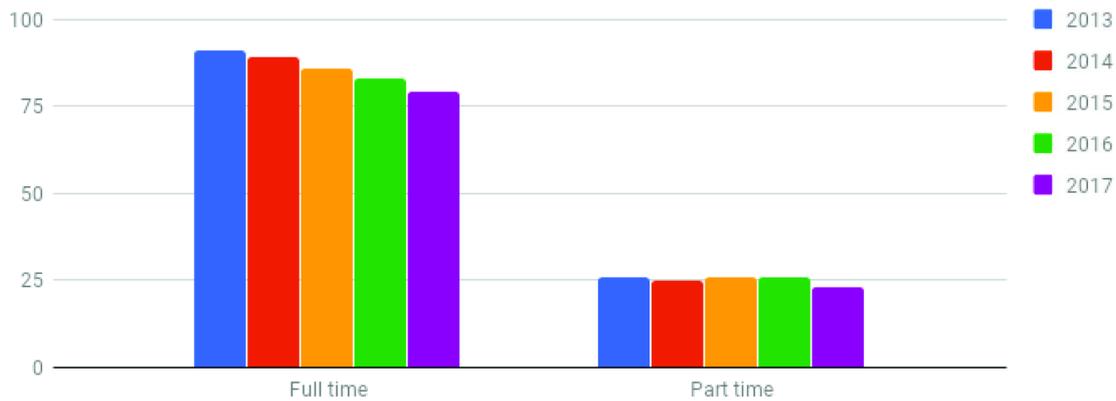




Personale per tipologia contrattuale dal 2013 al 2017

| % | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Full time | 91 | 89 | 86 | 83 | 79 |
| Part time | 26 | 25 | 26 | 26 | 23 |
| Totale | 117 | 114 | 112 | 109 | 102 |

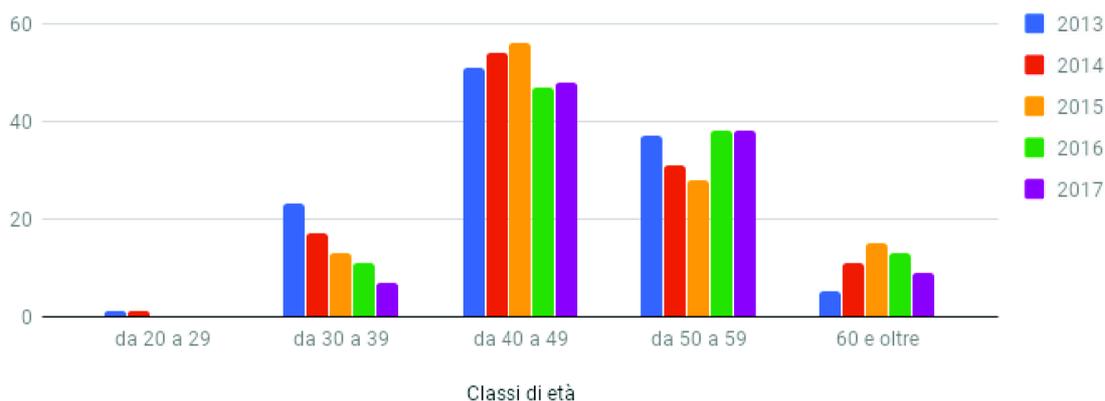
Personale per tipologia contrattuale dal 2013 al 2017



Personale per classi di età dal 2013 al 2017

| N° anni | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| da 20 a 29 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| da 30 a 39 | 23 | 17 | 13 | 11 | 7 |
| da 40 a 49 | 51 | 54 | 56 | 47 | 48 |
| da 50 a 59 | 37 | 31 | 28 | 38 | 38 |
| 60 e oltre | 5 | 11 | 15 | 13 | 9 |
| Totale | 117 | 114 | 112 | 109 | 102 |

Personale per classi di età dal 2013 al 2017

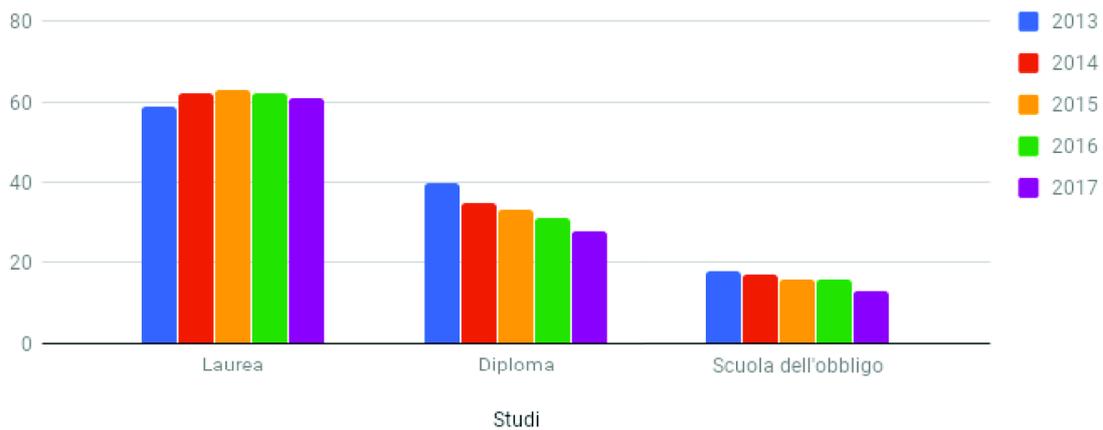




Personale per tipologia di studi dal 2013 al 2017

| Studi | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Laurea | 59 | 62 | 63 | 62 | 61 |
| Diploma | 40 | 35 | 33 | 31 | 28 |
| Scuola dell'obbligo | 18 | 17 | 16 | 16 | 13 |
| Totale | 117 | 114 | 112 | 109 | 102 |

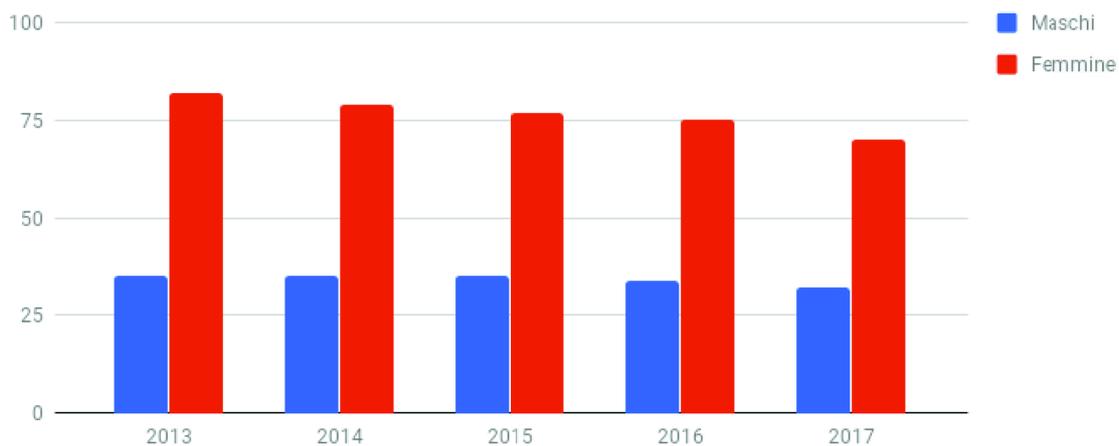
Personale per tipologia di studi dal 2013 al 2017



Personale per sesso dal 2013 al 2017

| Genere | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Maschi | 35 | 35 | 35 | 34 | 32 |
| Femmine | 82 | 79 | 77 | 75 | 70 |
| Totale | 117 | 114 | 112 | 109 | 102 |

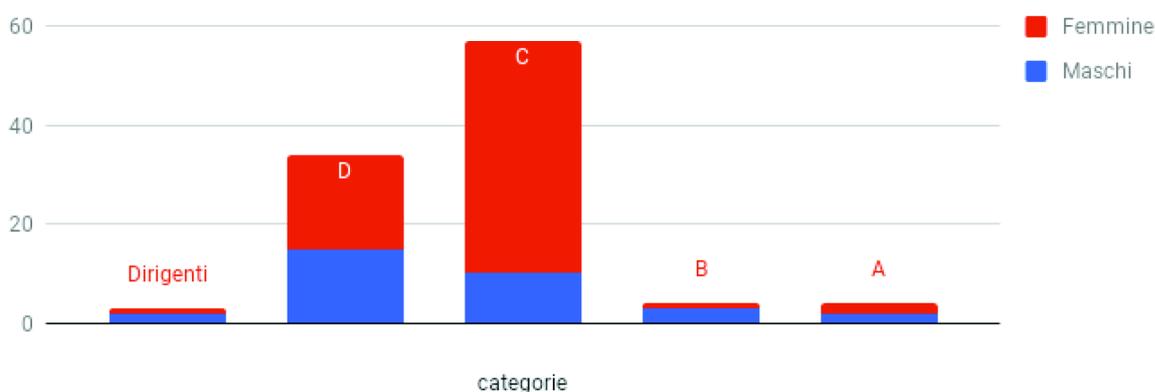
Personale per sesso dal 2013 al 2017



Personale per sesso e categoria dal 2013 al 2017

| | Anno 2013 | | Anno 2014 | | Anno 2015 | | Anno 2016 | | Anno 2017 | |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Maschi | Femmine |
| <i>Dirigenti</i> | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| <i>D</i> | 15 | 21 | 14 | 22 | 15 | 21 | 15 | 21 | 15 | 19 |
| <i>C</i> | 12 | 57 | 13 | 53 | 13 | 52 | 12 | 50 | 10 | 47 |
| <i>B</i> | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| <i>A</i> | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Totale | 35 | 82 | 35 | 79 | 35 | 77 | 34 | 75 | 32 | 70 |

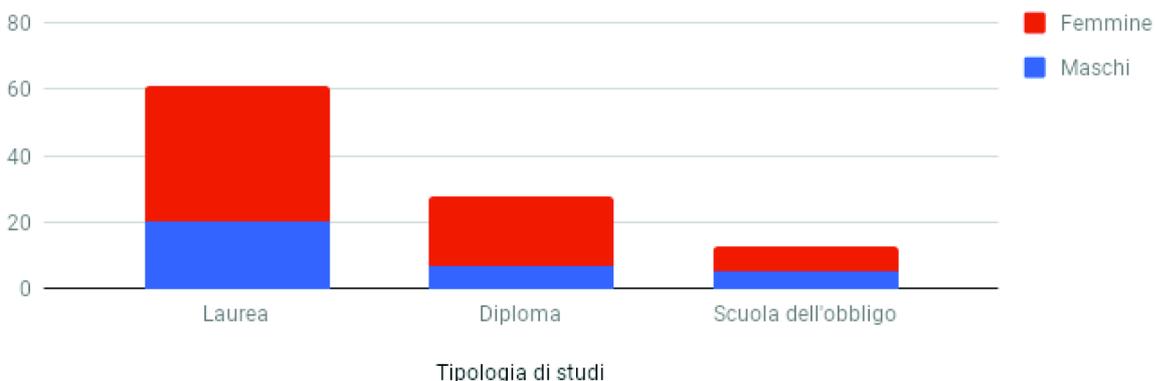
Personale per sesso e categoria dal 2013 al 2017



Per sesso e tipologia di studi

| | Anno 2013 | | Anno 2014 | | Anno 2015 | | Anno 2016 | | Anno 2017 | |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Maschi | Femmine | Maschi | Femmine | Maschi | Femmine | Maschi | Femmine | Maschi | Femmine |
| Laurea | 20 | 39 | 0 | 0 | 21 | 42 | 20 | 42 | 20 | 41 |
| Diploma | 7 | 33 | 0 | 0 | 7 | 26 | 7 | 24 | 7 | 21 |
| Scuola dell'obbligo | 8 | 10 | 0 | 0 | 7 | 9 | 7 | 9 | 5 | 8 |
| Totale | 35 | 82 | 0 | 0 | 35 | 77 | 34 | 75 | 32 | 70 |

Per sesso e tipologia di studi - anno 2017



| | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|--|---|
| | Missione 011. Competitività e sviluppo delle imprese | | | | | Missione 012. Regolazione dei mercati | Missione 016. Commercio nazionale e internazionale del sistema produttivo |
| IMPRESSE, TERRITORIO E CONSUMATORI | OT 1. Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione | OT 2. Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità | OT 3.1. Migliorare la competitività delle PMI | OT 10. Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente | OT 6. Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse | OT 12. Tutela del consumatore e della concorrenza | OT 3.2 Migliorare la competitività internazionale delle imprese |
| | Progetto Padova 4.0 | | | | | | |
| | <i>lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up" (Ricerca, Sviluppo tecnologico e Innovazione)</i> | <i>lett. a) "Pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Rea e degli altri registri ed albi camerali"</i> | <i>lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up"</i> | <i>lett. e) "Orientamento al lavoro e alle professioni"</i> | <i>lett. d-bis) "Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo"</i> | <i>lett. c) "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevazione prezzi e tariffe, rilascio certificati di origine"</i> | <i>lett. 2d) "informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali"</i> |
| | Gestione strategica delle partecipazioni | <i>lett. b) "Formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa e funzioni di punto unico di accesso telematico"</i> | <i>lett. f) "Assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza" (da realizzare in regime di separazione contabile)</i> | <i>lett. d-ter) competenze in materia ambientale e supporto alle imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali</i> | <i>lett. g) "Attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati stipulate compatibilmente con la normativa europea" (ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie)</i> | | |

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| | Missione 032. Pubblica Amministrazione efficiente e trasparente | |
| PROCESSI INTERNI | OT 11.1 Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione | |
| | Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti - Dematerializzazione dei procedimenti - Gestione della performance in ottica BSC a supporto di un modello di Governance coerente, Trasparenza e prevenzione della Corruzione - Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi | |
| | OT 11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione | |
| INNOVAZIONE E CRESCITA | Benessere organizzativo - Valorizzazione delle professionalità e competenze interne - Ottimizzazione dell'efficienza organizzativa anche mediante adeguati processi di riorganizzazione - Valorizzazione delle sinergie di rete nella gestione dei servizi in forma associata | |
| | OT 11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione | |
| ECONOMICO FINANZIARIA | Potenziamento della riscossione delle Entrate - Ottimizzazione della gestione Patrimoniale | |