

# Camera di commercio di Padova

## Piano della performance 2019 -2021



# Indice

Presentazione del Piano

## 1. Presentazione dell'Amministrazione

1.1 Missione e principali attività

1.2 Gli organi di governo: Presidente, Consiglio e Giunta -  
Gli organi di controllo: Revisori dei conti e OIV

1.3 Promex e le partecipate

1.4 Organizzazione interna: il personale in cifre

1.5 Il contesto esterno: le imprese della provincia

1.6 Bilancio e programmazione economico-finanziaria

## 2. La pianificazione triennale - Mission e Vision

2.1 La customer satisfaction: la voce delle imprese

2.2 Albero della Performance

2.3 Il cruscotto strategico

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

3.1 Il cascading: gli obiettivi operativi dell'anno 2019

## 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

01 STEP



02 STEP



03 STEP



# Presentazione del Piano

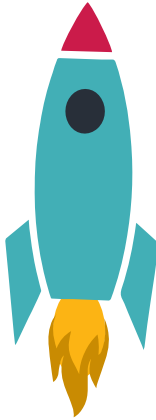
Il Piano della Performance è lo strumento attraverso il quale sono definiti gli ambiti fondamentali della misurazione, valutazione e rendicontazione della prestazione collettiva ed individuale del personale e delle amministrazioni pubbliche nell'ambito del "**ciclo di gestione della performance**", introdotto dal D. Lgs. 150/2009,

Il Piano è un documento programmatico triennale, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione ed individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e i rispettivi indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, che vengono rese note ai principali stakeholder: imprese, associazioni, istituzioni pubbliche, utenti dei servizi, cittadini.

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 2019.

L'individuazione degli obiettivi del Piano della performance per il triennio 2019 - 2021 ha tenuto conto della prospettiva descritta nella Relazione previsionale e programmatica per il 2019, impostata su:

- Le **MISSIONI della contabilità camerale**
- Gli **OBIETTIVI TEMATICI dell'Agenda Europa 2020**, all'interno delle Missioni, rappresentano le tematiche su cui si delinea la strategia della Camera
- Le **4 PROSPETTIVE DI PERFORMANCE della BSC Balanced scorecard\*** sono gli ambiti sui quali orientare l'azione nel rispetto della multidimensionalità della stessa:
  - Imprese, Territorio e Consumatori
  - Processi Interni
  - Innovazione e Crescita
  - Economico-Finanziaria



# 1. Presentazione dell'Amministrazione

## 1.1 Missione e principali attività

La Camera svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale. Le principali funzioni attribuite dalla legge alle Camere di commercio sono le seguenti:



## RUOLO

Il Ruolo della Camera di commercio di Padova è stato individuato nel fornire un contributo allo sviluppo 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, in sinergia con il sistema delle Associazioni di categoria, per soddisfare le esigenze delle imprese, dei consumatori e degli altri portatori degli interessi generali dell'economia padovana.



# 1.2 Gli organi di governo: Presidente - Consiglio - Giunta



Composizione della Giunta 2018 - 2023			
<b>Santocono Antonio (Presidente)</b> settore: Servizi ICT	<b>Andrighetti Nicoletta</b> Industria	<b>Bressan Massimo</b> Agricoltura	<b>Cagnotto Maria Luisa</b> Commercio
<b>Dall'Aglio Carlo</b> Artigianato	<b>Ghiraldo Michele</b> Commercio	<b>Montagnin Luca</b> Artigianato	<b>Pasqualetti Franco</b> Commercio

L'attuale Consiglio camerale è si è insediato il 9 luglio 2018 e resterà in carica per cinque anni.

L'attuale Giunta camerale è stata eletta dal Consiglio camerale nella seduta del 26 luglio 2018.



Presidente: Antonio Santocono				
Composizione del Consiglio Camerale 2018 - 2023				
<b>Andrighetti Nicoletta</b> Industria	<b>Baggio Enrico</b> Servizi alle imprese	<b>Boniolo Cedric</b> Trasporti e spedizioni	<b>Bressan Massimo</b> Agricoltura	<b>Cagnotto Maria Luisa</b> Commercio
<b>Campagnaro Ugo</b> Cooperazione	<b>Cazzaro Mauro</b> Industria	<b>Dall'Aglio Carlo</b> Artigianato	<b>Dell'Uomo Silvia</b> Commercio	<b>Ghiraldo Michele</b> Commercio
<b>Liccardo Mario</b> Liberi professionisti	<b>Luni Federica</b> Turismo	<b>Masanello Franco</b> Industria	<b>Montagnin Luca</b> Artigianato	<b>Moretti Carlo</b> Credito Assicurazioni
<b>Pasqualetti Franco</b> Commercio	<b>Peretto Guglielmina</b> Artigianato	<b>Pizzo Francesca</b> Organizzazioni sindacali	<b>Potti Gianni</b> Servizi alle imprese	<b>Rossetto Chiara</b> Industria
<b>Santocono Antonio (Presidente)</b> settore: Servizi ICT	<b>Sattin Ilario</b> Commercio	<b>Taurino Sergio</b> Associazioni consumatori	<b>Zorzi Susanna</b> Servizi alle imprese	<b>Zovi Franco</b> Artigianato

## Gli organi di controllo: Revisori dei conti e OIV



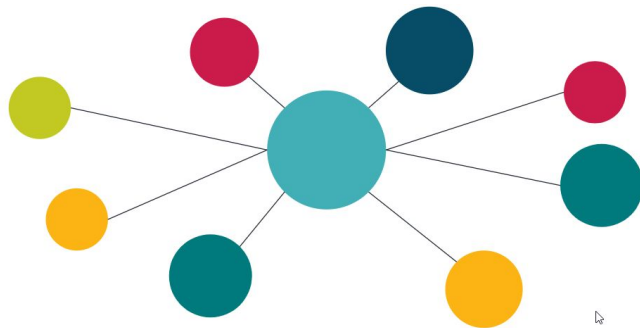
Il collegio dei Revisori dei conti		
<b>Brogna Maria</b> Presidente, Ministero Economia e Finanza	<b>Palladino Laura</b> Ministero Sviluppo Economico	<b>Zanardo Massimo</b> Regione Veneto



L'organismo indipendente di valutazione (OIV)
Massimiliano Longo

## 1.3 Promex e le partecipate

La Camera di Padova si avvale dal 2006 dell'**Azienda speciale Promex**, il cui obiettivo primario 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.



La politica delle partecipazioni rappresenta, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo di riferimento.

L'attuale **situazione partecipativa** della Camera è disponibile nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale al seguente link.

Le principali partecipazioni in società attive sono:

FIERA DI PADOVA IMM. SPA

49,20% € 50.389.008

INFOCAMERE SCPA

15,60% € 2.756.656

PARCO SCIENTIFICO E T.  
GALILEO

49,93% € 405.785

SVILUPPO ARTIGIANO

8,11% € 1.600.000

INTERPORTO PADOVA SPA

33,25% € 10.974.290

MAAP SCARL

12,30% € 1.009.489

CONSORZIO ZIP

33,33% € 4.000.000

ITALIA COM-FIDI

1,71% € 1.000.000

# 1.4 Organizzazione interna

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.



<b>UFFICI DI STAFF</b>  Segretario Generale	<b>AREA CONTABILE E FINANZIARIA</b>	<b>AREA SVILUPPO E PROMOZIONE ECONOMICA</b>	<b>AREA REGISTRO DELLE IMPRESE E SEMPLIFICAZIONE</b>	<b>AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO E TRASPARENZA</b>
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				

# Il personale in cifre

La **Legge di Bilancio per il 2019** ha previsto che le Camere di commercio **possono procedere all'assunzione di nuovo personale**, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente.

La Camera di Padova prevede di avviare nel corso del 2019 un **concorso pubblico per l'assunzione di personale a tempo indeterminato** anche per agevolare il ricambio generazionale.

Il personale attualmente in servizio è pari a 98 unità, 4 in meno rispetto all'anno precedente:

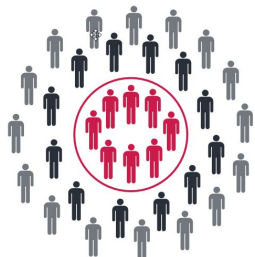
Categoria	Personale in servizio al 31.12.2016	Personale in servizio al 31.12.2017	Personale in servizio al 31.12.2018
Dirigenti	3	3	3
Categoria D	36	34	33
Categoria C	62	57	55
Categoria B	4	4	3
Categoria A	4	4	4
<b>Totale</b>	<b>109</b>	<b>102</b>	<b>98</b>

In queste analisi si illustrano alcuni numeri del personale della Camera di commercio di Padova nel triennio 2016 - 2018:

- confronto personale in servizio
- % personale femminile
- indicatori di analisi dell'età media, titolo di studio
- tasso di crescita/decrecita personale

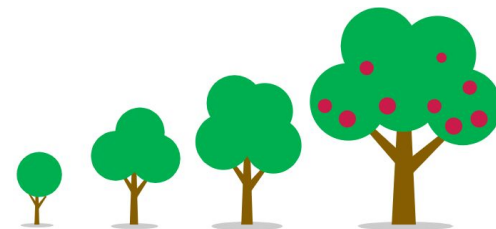
Indicatori	Valore al 01.12.2016	Valore al 31.12.2017	Valore al 31.12.2018
% dirigenti donne	33%	33%	33%
% di donne rispetto al totale del personale	69%	69%	69%
Età media del personale femminile	48	48	49
% di personale donna laureato rispetto al totale del personale femminile	56%	59%	57%

Indicatori	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Età media del personale (anni)	48	48	50
Età media dei dirigenti (anni)	50	51	52
% dipendenti in possesso di laurea	57%	60%	60%
% dirigenti in possesso di laurea	100%	100%	100%
Percentuale di variazione personale rispetto anno precedente	-2.7%	-6.4%	-3.9%





## 1.5 Il contesto esterno: le imprese della provincia



Il tessuto imprenditoriale della provincia di Padova conta un importante numero complessivo di imprese, oltre 119.000 registrate di cui 108.000 attive (dato al 31.12.2018), con un trend leggermente positivo rispetto all'anno precedente (+0,2%) dovuto alla media tra la riduzione delle imprese nei settori delle costruzioni, agricoltura e commercio, e un aumento soprattutto nelle attività professionali e di servizi alle imprese\*

### I numeri delle imprese al 31.12.2018

Imprese registrate	119.555
di cui attive	108.144
solo sedi	98.700
solo unità locali	20.129

La distribuzione settoriale delle imprese registrate al 31.12.2018	
Agricoltura	10,6%
Ind. ambientali - Energia	0,6%
Manifatturiero	12,8%
Costruzioni	12,3%
Commercio	25,5%
Alberghi e ristorazione	5,9%
Servizi (Trasporti, assicurativi, immobiliari, att. professionali)	22,9%
Altri servizi (istruzione, sanità)	6,5%
n.c.	2,9%

### Trend Export 2018

Totale ,merci esportate	+4,5%
Agroalimentare	+2,9%
Sistema moda	+2,3%
Carta-stampa	+2,4%
Chimica-gomma-plastica	+1,9%
Metalmeccanica	+3,3%
Legno-mobile	+1,1%
Altri prodotti manifatturieri	+12,6%

\* fonte: Ufficio studi della Camera di commercio di Padova  
<https://www.pd.camcom.it/gestisci-impresa/studi-informazione-economica/dati-e-analisi-economi-che-1>

## 1.6 Il Bilancio: coerenza tra la programmazione strategica e le risorse economiche

La Camera di commercio di Padova, per descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha scelto la metodologia **Balanced Scorecard BSC** 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).

L'approccio **BSC** 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

Il **bilancio preventivo** della Camera di commercio è redatto in coerenza con la relazione previsionale e programmatica, predisposto dalla Giunta ed approvato dal Consiglio il 13 dicembre.

Con il **Budget direzionale** si 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.



Le scelte strategiche operate sono 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 dell'anno 2019. Gli importi comprendono sia le risorse dirette (stanziare per gli interventi promozionali) sia quelle indirette (personale, funzionamento e ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali).



Missione	011+016	Competitività e sviluppo delle imprese	4.377.961,85
MISSIONE / Programma	011/005	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo	4.377.961,85
	016/005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy	
Obiettivo strategico		Innovare e digitalizzare (O.T. 1 - 2)	1.231.387,76
Obiettivo strategico		Migliorare e sviluppare la competitività delle imprese (O.T. 3.1 - 3.2)	2.311.431,77
Obiettivo strategico		Preservare l'ambiente, sostenere la Green economy e sviluppare il turismo (O.T. 4 - 6)	731.953,40
Obiettivo strategico		Favorire l'istruzione e la formazione professionale (O.T. 10)	103.188,92
Missione	012	Regolazione dei mercati	5.032.352,55
Programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori	5.032.352,55
Obiettivo strategico		Tutelare il consumatore e la legalità del mercato (O.T. 12)	5.032.352,55
Missione	032	Servizi Istituzionali e generali della PA	4.967.960,60
Programma	002 e 003	Indirizzo politico / Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	4.967.960,60
Obiettivo strategico		Aumentare l'efficienza (O.T. 11.1)	1.639.427,00
Obiettivo strategico		Riorganizzare (O.T. 11.2)	1.639.427,00
Obiettivo strategico		Ottimizzare le risorse economiche (O.T. 11.3)	1.689.106,60
			14.378.275,00

L'importo di € 14.378.275 è pari alla somma del costo del personale, spese di funzionamento, interventi economici, quota di ammortamento delle immobilizzazioni materiali e immateriali stanziare a bilancio preventivo per l'anno 2019.

Di seguito le tabelle con il confronto dei **proventi, oneri e investimenti** tra l'ultimo consuntivo (2017), il preconsuntivo 2018 e il preventivo per il 2019:

PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2017 consuntivo		2018 preconsuntivo		2019 preventivo	
diritto annuale	9.720.004	63,11%	9.758.500	64,00%	9.774.600	63,30%
diritti di segreteria	4.704.688	30,54%	4.802.200	31,49%	4.799.800	31,09%
contributi e trasferimenti e altre entrate	595.437	3,87%	364.710	2,39%	554.375	3,59%
proventi da gestione di beni e servizi	352.791	2,29%	323.150	2,12%	312.000	2,02%
variazione delle rimanenze	29.630	0,19%		0,00%	-	0,00%
<b>TOTALE</b>	<b>15.402.550</b>	<b>100,00%</b>	<b>15.248.560</b>	<b>100,00%</b>	<b>15.440.775</b>	<b>100,00%</b>

ONERI GESTIONE CORRENTE	2017 consuntivo		2018 preconsuntivo		2019 preventivo	
costo del personale	4.743.755	28,80%	4.664.010	28,81%	4.636.845	28,64%
spese di funzionamento	6.616.224	40,17%	5.009.832	30,94%	5.923.400	36,59%
interventi economici	2.698.986	16,38%	2.000.000	12,35%	3.200.000	19,76%
ammortamenti accantonamenti	2.413.411	14,65%	2.408.093	14,87%	2.430.030	15,01%
<b>TOTALE</b>	<b>16.472.376</b>	<b>100,00%</b>	<b>14.081.935</b>	<b>86,98%</b>	<b>16.190.275</b>	<b>100,00%</b>

INVESTIMENTI	2017 consuntivo		2018 preconsuntivo		2019 preventivo	
Immobilizzazioni immateriali		0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Immobilizzazioni materiali	82.345	0,00%	77.597	0,56%	675.000	2,63%
Immobilizzazioni finanziarie	1.500.002	100,00%	13.835.500	99,44%	25.000.000	97,37%
<b>TOTALE</b>	<b>1.582.347</b>	<b>100,00%</b>	<b>13.913.097</b>	<b>100,00%</b>	<b>25.675.000</b>	<b>100,00%</b>

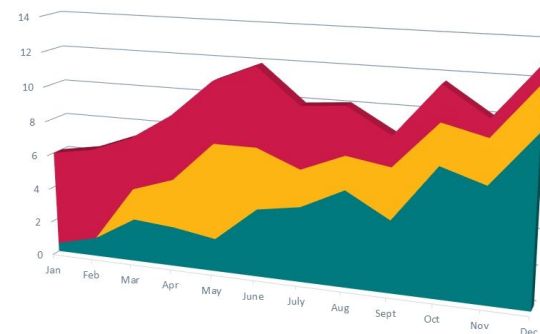
Per un maggiore dettaglio sulle valutazioni sottese agli importi indicati, si rimanda alla Relazione al preventivo 2019 pubblicata nel sito istituzionale.

La seguente tabella confronta per gli stessi documenti contabili i risultati delle gestioni dell'ultimo consuntivo (2017), del preconsuntivo 2018 e del preventivo per il 2019:

Incidenze sul risultato economico d'esercizio della CCIAA di Padova	2017 consuntivo		2018 preconsuntivo		2019 preventivo	
Risultato della gestione corrente	- 1.069.826	-3%	1.166.625	146%	- 749.500	99.93%
Risultato della gestione finanziaria	75.128	0%	16.600	2%	11.000	-1.47%
Risultato della gestione straordinaria	36.203.885	118%	10.900	1%	- 11.500	1.53%
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	- 4.636.725	-15%	- 396.200	-50%	-	0,00%
<b>Disavanzo/avanzo economico dell'esercizio</b>	<b>30.572.463</b>	<b>100%</b>	<b>797.925</b>	<b>100%</b>	<b>- 750.000</b>	<b>100%</b>

La previsione positiva del risultato dell'esercizio 2018 ha permesso la predisposizione del preventivo 2019 con un disavanzo di pari valore, al fine di garantire il principio di pareggio di bilancio.

L'avanzo del consuntivo 2017 è stato generato dalla dismissione di partecipazioni societarie (gestione straordinaria).



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.

La maggior parte degli indicatori utilizzati (quelli che presentano un codice fra parentesi) sono desunti dalla piattaforma Pareto di Unioncamere, che consente la consultazione degli indicatori ai fini del confronto delle performance camerali a livello di cluster e di sistema, come risultato finale dell'attività di benchmarking che annualmente coinvolge tutti gli enti del sistema camerale..

INDICE	COMPOSIZIONE	2017 consuntivo	2018 preconsuntivo	2019 preventivo
<b>1. Indice di rigidità di bilancio (oneri di struttura su proventi netti)</b>	Costi del personale + funzionamento / Diritto annuale al netto dell'accantonamento al FSC + altre entrate al netto del fondo perequativo e contributi vincolati	85,42%	72,46%	79,12%
<b>2. Incidenza oneri del personale su oneri correnti (EC15.1)</b>	Costi del personale / Oneri Correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.)	32,30%	37,99%	32,25%
<b>3. Capacità di generare proventi (EC07)</b>	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.)	6,00%	5,12%	6,12%
<b>4. Percentuale di incasso del diritto annuale (B3.1_02)</b>	Totale diritto annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e sanzioni / Diritto Annuale anno n	81,45%	80,60%	n.d.

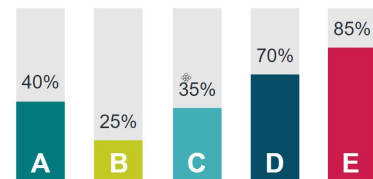
L'indice di rigidità di bilancio è un rapporto sostanzialmente costante a parte casi particolari (2017 per aumentate spese di funzionamento); **il costo del personale si mantiene in generale contenuto, rispetto agli oneri correnti.**

Permane ridotta la capacità di generare proventi propri, attestandosi intorno al 5-6% del totale dei proventi.

**Molto buona**, fino alla stima del preconsuntivo, **la percentuale di incasso del diritto annuale.**

L'indice di struttura secondario descrive un rapporto in crescita dovuto a un Patrimonio netto in aumento ed immobilizzazioni in calo. Rilevante anche il margine di tesoreria dovuto alla disponibilità di liquidità, confermato dal margine di struttura finanziaria a breve termine e dall'indice di solidità finanziaria, altrettanto positivi.

INDICE	COMPOSIZIONE	2015	2016	2017
<b>1. Indice di struttura secondario (EC05,2)</b>	<p><b>Patrimonio netto + Passivo Fisso / Immobilizzazioni</b></p> <p>Misura la solidità patrimoniale ovvero 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>	123,51%	121,52%	166,39%
<b>2. Margine di tesoreria o Margine di Struttura finanziaria (EC01)</b>	<p><b>Attivo Circolante / Passivo Circolante</b></p> <p>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>	613,36%	593,28%	883,97%
<b>3. Margine di struttura finanziaria a breve termine</b>	<p><b>Attivo circolante – Rimanenze / Passivo a breve</b></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>	611,93%	592,61%	883,11%
<b>4. Solidità finanziaria</b>	<p><b>Patrimonio netto / Passivo totale</b></p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	91,16%	91,19%	90,80%



## 2. La pianificazione triennale: Mission e Vision

Il Piano della performance recepisce quanto descritto nella Relazione Previsionale e Programmatica 2019; la programmazione per il triennio 2019 - 2021 si articola quindi per la Camera di Commercio di Padova lungo le linee di intervento dell'**Agenda Europa 2020**, con una particolare attenzione ai programmi di sviluppo delle attività imprenditoriali e dell'economia del territorio.

Le priorità saranno quindi favorire l'**innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese**, per accrescere le competenze del territorio, migliorare e sviluppare la competitività delle imprese, supportando la creazione di nuove aziende, di start up, di reti di imprese, e l'internazionalizzazione; sviluppare e promuovere il **turismo** del territorio, tutelare l'ambiente e le sue risorse, fornendo sostegno alla transizione alla green economy; agevolare l'orientamento e l'accompagnamento al lavoro; vigilare sulla legalità del mercato

### MISSION

Sviluppare un ecosistema territoriale dell'innovazione basato sulla crescita qualitativa e sostenibile, per creare una N.I.D. "**Nuova Identità dell'impresa**" che si focalizza nell'innovazione, nella formazione, nelle reti di impresa, e nell'internazionalizzazione

### VISION

Rendere il sistema economico territoriale come strumento di attrattività e generazione di valore, anche sul piano della **sostenibilità economica e ambientale**, con particolare attenzione allo sviluppo del turismo nel territorio, apportando un contributo per migliorare il posizionamento della provincia di Padova nell'indice del Progetto GreenItaly (sviluppato in ambito Unioncamere) e la percentuale di Start up rispetto alle società di capitali (di cui alla classifica sulla Qualità della vita del Sole24Ore), in un orizzonte temporale di cinque anni, in coerenza con l'attuale mandato.





# Come misuriamo la Vision

CLASSIFICA AFFARI E LAVORO

## Startup innovative

Numero ogni 1000 società di capitale - ottobre 2018

POS.	PROVINCIA	VALORE	INDICE
1	Trieste	16,4	1.000,0
2	Rovigo	15,6	955,8
3	Trento	15,0	919,3
4	Ascoli Piceno	14,8	902,0
5	Rimini	11,6	707,4
6	Bologna	11,1	681,0
7	Aosta	9,9	608,0
8	Padova	9,8	599,3
9	Pordenone	9,7	593,8
10	Ancona	9,7	591,7



Nella classifica della **Qualità della vita del Solez4Ore Padova** si posiziona all'8° posto per n. di startup innovative rispetto alle società di capitali

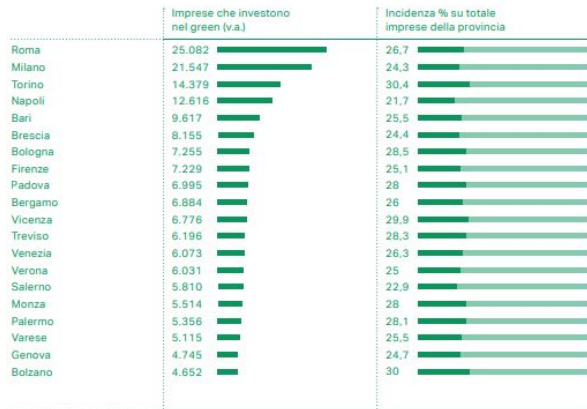


Nel Rapporto 2018 **Green Italy (Unioncamere) Padova occupa il 9° posto** in entrambe le classifiche considerate: imprese che hanno effettuato eco-investimenti nel quadriennio precedente e/o investiranno nel 2018 in prodotti e tecnologie green e contratti relativi a green jobs la cui attivazione è prevista dalle imprese nel 2018



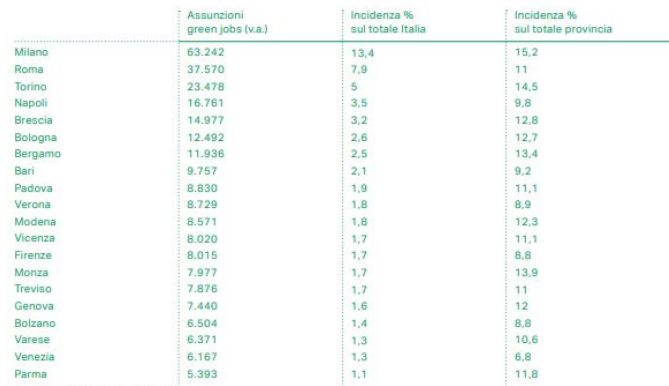
Prime venti province italiane per valore assoluto delle imprese che hanno effettuato eco-investimenti nel periodo 2014-2017 e/o investiranno nel 2018 in prodotti e tecnologie green (valori assoluti e incidenza percentuale delle imprese green sul totale delle imprese della provincia)

Fonte: Unioncamere



Prime venti province secondo la numerosità assoluta di contratti relativi a green jobs la cui attivazione è prevista dalle imprese nel 2018 e relativa incidenza sul totale dell'Italia e della provincia (valori assoluti e percentuali)

Fonte: Unioncamere



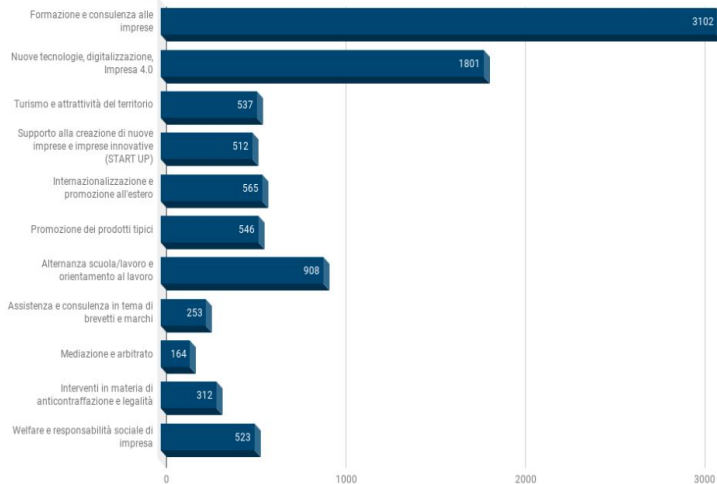
## 2.1 La customer satisfaction: la voce delle imprese



I risultati della rilevazione di Customer satisfaction effettuata a fine 2018 evidenziano la richiesta di formazione e consulenza alle imprese in particolare sui temi dell'innovazione e della digitalizzazione, e la necessità di assistenza sull'utilizzo sempre più diffuso degli strumenti telematici.

La Camera di Padova ha definito la programmazione delle attività per il 2019 tenendo conto di quanto emerso nella rilevazione (dati disponibili sul sito istituzionale)

### Funzioni della Camera di Commercio che favoriscono l'attività dell'impresa



### Competenze digitali

Forme di intervento suggerite alla Camera di Commercio per il miglioramento delle competenze digitali nell'impresa

**33%** FORMAZIONE su temi specifici

**21%** INCONTRI INDIVIDUALI con esperti del settore

ASSISTENZA STRUMENTI TELEMATICI **30%**

SERVIZIO DI ASSISTENZA ORIENTAMENTO **16%**

È favorevole all'integrazione del quartiere fieristico di Padova con un polo dell'innovazione per una maggiore sinergia tra imprese, start up, Università, ed enti di ricerca?



## 2.2 L'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"**.

L'Albero della performance rappresenta i legami tra i vari elementi della performance dell'amministrazione:

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



Albero della performance	
<b>IMPRESSE TERRITORIO CONSUMATORI</b>	
<b>011-016</b>	<b>Competitività e sviluppo delle imprese</b>
<b>ID</b>	<b>Innovare e digitalizzare (O.T. 1 - 2)</b>
	Favorire l'innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese, migliorare l'accesso alle nuove tecnologie e la loro qualità, per accrescere le competenze del territorio e generare innovazione e sviluppo
<b>CI</b>	<b>Migliorare e sviluppare la competitività delle imprese (O.T. 3.1 - 3.2)</b>
	Supportare la creazione di imprese, reti e start up, il loro sviluppo, la qualificazione dei prodotti e l'internazionalizzazione
<b>AT</b>	<b>Preservare l'ambiente, sostenere la green economy e sviluppare il turismo (O.T. 4 - 6)</b>
	Tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse, sostenere la transizione alla green economy e promuovere il turismo del territorio
<b>IF</b>	<b>Favorire l'istruzione e la formazione professionale (OT. 10)</b>
	Agevolare l'orientamento e l'accompagnamento al lavoro e alle professioni
<b>12</b>	<b>Regolazione dei mercati</b>
<b>CL</b>	<b>Tutelare il consumatore e la legalità del mercato (O.T. 12)</b>
	Tutelare la fede pubblica, vigilare sulla sicurezza dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevare prezzi e tariffe
<b>32</b>	<b>Pubblica amministrazione efficiente e trasparente</b>
<b>PROCESSI INTERNI</b>	
<b>EF</b>	<b>Aumentare l'efficienza (O.T. 11.1)</b>
	Migliorare l'efficienza, favorire la trasparenza e l'anticorruzione, misurare la soddisfazione dell'utenza
<b>INNOVAZIONE E CRESCITA</b>	
<b>RI</b>	<b>Riorganizzare (O.T. 11.2)</b>
	Valorizzare le professionalità interne e il benessere organizzativo, migliorare l'efficienza organizzativa e le sinergie di rete per servizi in forma associata
<b>ECONOMICO FINANZIARIA</b>	
<b>RE</b>	<b>Ottimizzare le risorse economiche (O.T. 11.3)</b>
	Ottimizzare la gestione del patrimonio, delle risorse economiche, della riscossione e delle partecipazioni

## 2.3 Il cruscotto strategico

Il cruscotto strategico è rappresentato dagli **obiettivi strategici**, programmati su base triennale e definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio.

Gli obiettivi strategici sono stati aggiornati per il triennio 2019 - 2021 secondo le linee di programma individuate in sede di **Relazione previsionale e programmatica** che hanno dato origine alla nuova mappa strategica, approvata dal Consiglio con l'approvazione della Relazione.

Si fa presente che la Camera di commercio di Padova, nell'ottica dell'integrazione degli strumenti di programmazione, ha previsto inoltre che anche le misure contenute nel **Piano di prevenzione della corruzione** siano veri e propri obiettivi da inserire nel Piano della performance, sia sul piano strategico sia sul piano operativo annuale, perchè se da un lato questi documenti rappresentano uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro permettono di rendere pubblici agli stakeholders di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, proprio quelli che saranno i contenuti del Piano della performance e, a consuntivo, della Relazione sulla performance.



# Cruscotto Strategico 2019 - 2021



Missioni 011 - 016										Competitività e sviluppo delle imprese - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo									
Programma 005										Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy									
Obiettivo strategico ID										Innovare e digitalizzare (O.T. 1-2)									
Indicatori strategici					Descrizione indicatore					Target 2019	Target 2020	Target 2021	segno	Peso	Area di competenza		Rilevatore		
ID.a					n. azioni realizzate per l'organizzazione di attività e progetti per favorire l'avvio del Competence center in collaborazione con le altre realtà dell'innovazione, in particolare con l'Università					3	3	3	>=	5%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff		Galeota		
ID.b					N. schede approfondimento inserite e/o aggiornate nel nuovo supporto specialistico SARI, per il miglioramento dell'informazione e del supporto all'utenza nella predisposizione delle pratiche del Registro imprese, grazie alla tempestività degli aggiornamenti					20	25	30	>=	3%	Area Registro delle Imprese e Semplificazione		Malagugini		
ID.c					n. attività propedeutiche e incontri per la creazione di un tavolo di lavoro con gli stakeholder in ottica di avvio di un progetto di semplificazione e sburocratizzazione, in collaborazione con gli altri Enti della provincia					3	3	3	>=	3%	Area Registro delle Imprese e Semplificazione		Malagugini		
Obiettivo strategico CI										Migliorare e sviluppare la competitività delle imprese (O.T. 3.1 - 3.2)									
Indicatori strategici					Descrizione indicatore					Target 2019	Target 2020	Target 2021	segno	Peso	Area di competenza		Rilevatore		
CI.a					% di apertura di imprese da parte degli utenti dello sportello Nuova Impresa sul totale degli utenti					20%	21%	22%	>=	3%	Area Sviluppo e Promozione Economica		Lorigiola		
CI.b					% start up innovative che si costituiscono in Camera rispetto al totale delle costituzioni					60%	63%	65%	>=	5%	Area Registro delle Imprese e Semplificazione		Malagugini		
CI.c					% di aumento dell'offerta di servizi innovativi alle imprese, in particolare analisi di benchmarking tra imprese con piattaforma automatizzata di Infocamere					5%	8%	10%	>=	4%	Area Registro delle Imprese e Semplificazione		Malagugini		
CI.d					% 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) di Promex e della Camera sul totale delle imprese partecipanti					25%	30%	30%	>=	3%	Promex		Bonaguro		
Obiettivi strategici AT										Preservare l'ambiente, sostenere la green economy e sviluppare il turismo (O.T. 4-6)									
Indicatori strategici					Descrizione indicatore					Target 2019	Target 2020	Target 2021	segno	Peso	Area di competenza		Rilevatore		
AT.a					N° eventi di promozione dell'imprenditoria padovana e delle eccellenze artistiche, culturali, enogastronomiche e turistiche della città organizzati da Promex, anche nell'ambito delle diverse manifestazioni fieristiche e in collaborazione con l'Università per la partecipazione a programmi in ambito internazionale					5	5	5	>=	4%	Promex		Bonaguro		

IMPRESE  
TERRITORIO  
CONSUMATORI

# Cruscotto Strategico 2019 - 2021



<b>AT.b</b>	n. azioni di intervento di rimodulazione del Consorzio DMO e di raccordo con le OGD Padova e terme/Colli	Valorizzazione e potenziamento dell'organismo di promozione del turismo nel territorio	3	3	3	>=	6%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	Galeota	
<b>AT.c</b>	n. iniziative per il sostegno della green economy e per la tutela dell'ambiente con politiche di sostenibilità ambientale	Livello di promozione della green economy e tutela dell'ambiente	2	3	3	>=	5%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	Galeota	
<b>Obiettivo strategico IF</b>	<b>Favorire l'istruzione e la formazione professionale (OT.10)</b>									
<b>Indicatori strategici</b>			<b>Descrizione indicatore</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Target 2021</b>	<b>segno</b>	<b>Peso</b>	<b>Area di competenza</b>	<b>Rilevatore</b>
<b>IF.a</b>	% borse di studio erogate sulle previste per la formazione tecnica superiore (ITS) post diploma	Valorizzazione della formazione tecnica superiore (ITS) post scuola superiore attraverso l'erogazione di borse di studio agli studenti meritevoli	80%	85%	90%	>=	4%	Area Sviluppo e Promozione Economica	Lorigiola	
<b>Missione 012</b>	<b>Regolazione dei mercati</b>									
<b>Programma 004</b>	<b>Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori</b>									
<b>Obiettivo strategico CL</b>	<b>Tutelare il consumatore e la legalità del mercato (O.T. 12)</b>									
<b>Indicatori strategici</b>			<b>Descrizione indicatore</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Target 2021</b>	<b>segno</b>	<b>Peso</b>	<b>Area di competenza</b>	<b>Rilevatore</b>
<b>CL.a</b>	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	3	4	4	>=	4%	Area Regolazione del Mercato e Trasparenza	Palmieri	
<b>CL.b</b>	N. iniziative di promozione della cultura della legalità	Interventi per la promozione della cultura della legalità attraverso convegni, formazione, collaborazione con associazioni	2	2	2	>=	3%	Area Regolazione del Mercato e Trasparenza	Palmieri	
<b>CL.c</b>	n. azioni per la costituzione di un organismo per le procedure di allerta e di composizione assistita della crisi di impresa, in sinergia con le associazioni di categoria e con il Tribunale delle imprese	Atti preparatori e azioni di organizzazione del nuovo servizio di gestione dell'organismo e della composizione assistita delle crisi di impresa	2	3	3	>=	4%	Area Regolazione del Mercato e Trasparenza	Gianella	
<b>Missione 032</b>	<b>Servizi Istituzionali e generali della Pubblica Amministrazione</b>									
<b>Programma 002 - 003</b>	<b>Indirizzo politico / Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza</b>									
<b>Obiettivo strategico EF</b>	<b>Aumentare l'efficienza (O.T.11)</b>									
<b>Indicatori strategici</b>			<b>Descrizione indicatore</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Target 2021</b>	<b>segno</b>	<b>Peso</b>	<b>Area di competenza</b>	<b>Rilevatore</b>
<b>EF.a</b>	N° azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Livello di realizzazione delle azioni proposte nel piano di prevenzione della corruzione e trasparenza	5	5	5	>=	4%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	Tedesco	
<b>EF.b</b>	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	Livello di ottimizzazione dei tempi per il pagamento delle fatture di acquisto di beni e servizi	24	24	24	<=	3%	Area Contabile e Finanziaria	Schiavon	
<b>EF.c</b>	% degli utenti che forniscono una valutazione positiva dei servizi camerali (valutazione ottima e buona)	Grado di soddisfazione degli utenti a seguito di azioni di miglioramento della qualità dei servizi (analisi di customer)	66%	68%	70%	>=	5%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	Tedesco	

PROCESSI INTERNI

# Cruscotto Strategico 2019 - 2021



	<b>EF.d</b>	% procedure ed istruzioni operative nuove o aggiornate	Grado di formalizzazione delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente con aggiornamento delle esistenti e redazione delle nuove per migliore efficienza della struttura e più snello trasferimento di competenze	10%	10%	10%	>=	3%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	Tedesco
INNOVAZIONE E CRESCITA	<b>Obiettivo strategico RI</b>	<b>Riorganizzare (O.T. 11.2)</b>								
		<b>Indicatori strategici</b>	<b>Descrizione indicatore</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Target 2021</b>	<b>segno</b>	<b>Peso</b>	<b>Area di competenza</b>	<b>Rilevatore</b>
	<b>RI.a</b>	% personale impiegato in forme flessibili di conciliazione tempi di vita/lavoro	Grado di diffusione delle forme flessibili di conciliazione tempi di vita/lavoro	12%	15%	18%	>=	4%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	Zaffoni
	<b>RI.b</b>	n. ore di formazione media del personale	Livello di crescita e sviluppo delle competenze del personale attraverso specifici interventi formativi	15	20	25	>=	3%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	Zaffoni
ECONOMICO FINANZIARIA	<b>Obiettivo strategico RE</b>	<b>Ottimizzare le risorse economiche (O.T. 11.3)</b>								
		<b>Indicatori strategici</b>	<b>Descrizione indicatore</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Target 2021</b>	<b>segno</b>	<b>Peso</b>	<b>Area di competenza</b>	<b>Rilevatore</b>
	<b>RE.a</b>	Incidenza oneri correnti delle funzioni istituzionali A e B rispetto al totale dei proventi correnti	Grado di incidenza delle funzioni di supporto rispetto ai proventi	<45%	<44%	<42%	<=	3%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	Tedesco
	<b>RE.b</b>	n. monitoraggi di controllo sull'implementazione dei piani industriali delle partecipate maggiormente strategiche	Livello di monitoraggio sulle Società in cui la partecipazione dell'Ente è condizionata a specifiche performances o in cui l'Ente ha espresso rappresentanti negli organi di governo/controllo (Interporto, Parco Galileo, Fiera Immobiliare)	3	3	3	>=	5%	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff	Boaretto
	<b>RE.c</b>	n. interventi per favorire ed attuare gli investimenti previsti	Investimenti in partecipazioni strategiche con particolare riferimento ai settori dell'innovazione, del sostegno alle imprese e del turismo	2	2	2	>=	6%	Area Contabile e Finanziaria	Tonellato
	<b>RE.d</b>	n. azioni realizzate per ottimizzare la gestione degli immobili attraverso azioni di valorizzazione o di eventuali alienazioni	Azioni di valorizzazione degli immobili per efficientamento energetico e rimodulazione degli spazi della sede e degli altri immobili di proprietà o azioni per la loro alienazione	3	3	3	>=	5%	Area Contabile e Finanziaria	Tonellato
	<b>RE.e</b>	% di copertura dei costi dell'azienda speciale Promex attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	Grado di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	35%	40%	40%	>=	3%	Promex	Bonaguro
<b>Totale pesi</b>								<b>100%</b>		

### 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**.

Grazie allo strumento della Balanced Scorecard, 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.

**La sovrapposizione temporale al 31 gennaio dei termini di approvazione del presente Piano e della conclusione della procedura di selezione del nuovo Segretario Generale ha generato, in via del tutto eccezionale, la necessità di non definire alla citata data gli obiettivi individuali a Dirigenti e Posizioni Organizzative, rinviando quindi la loro assegnazione a successivo, tempestivo provvedimento di Giunta, una volta insediatosi il Segretario.**





# Piano degli obiettivi operativi

ID - Innovare e digitalizzare (O.T. 1-2)					
Favorire l'innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese, migliorare l'accesso alle nuove tecnologie e la loro qualità, per accrescere le competenze del territorio e generare innovazione e sviluppo					
ID.a - Realizzare azioni per favorire l'avvio del Competence center con particolare attenzione all'accesso all'innovazione da parte delle piccole imprese in collaborazione con le altre realtà dell'innovazione, in particolare con l'Università					
Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti
Organizzare attività e progetti per favorire l'avvio del Competence center in collaborazione con le altre realtà dell'innovazione, in particolare con l'Università e il Parco Galileo e per potenziare l'attività del PID Punto Impresa Digitale	n. azioni di sensibilizzazione all'innovazione delle filiere produttive (casa efficienza energetica, meccanica di precisione, ICT)	>=	4	- verifica e monitoraggio delle attività di sensibilizzazione condotte dalle imprese affidatarie dei servizi (su 3 filiere) - disseminazione dei risultati delle attività presso gli stakeholder	Progetti speciali e comunitari
	n. interventi realizzati per il progetto Interreg MED ODEON e RESTART Padova 4.0/n. previsti	>=	80%	1. accordi con la Regione Veneto 2. avvio collaborazione con competence centre SMOACT scpa 3. Redazione di uno studio preliminare per definire il quadro generale per lo sfruttamento di dati aperti in Veneto (ODEON) 4. Selezione dei partecipanti al percorso di testing del toolbox formativo di RESTART Padova 4.0 5. attività di testing del toolbox RESTART Padova 4.0 6. monitoraggio e valutazione della fase di testing RESTART Padova 4.0 7. disseminazione dell'attività RESTART Padova 4.0	Progetti speciali e comunitari
	n. azioni di promozione del progetto PID	>=	4	- Promozione e diffusione dei servizi di E-Gov del sistema camerale alle imprese - Diffusione della conoscenza sulle tecnologie Industria 4.0 - Mappatura maturità digitale delle imprese - Formazione di base e di approfondimento sui temi del web-marketing	Gestione web, comunicazione URP
ID.b - Garantire un miglioramento nella qualità dei dati del Registro imprese e un maggiore supporto all'utenza nella predisposizione delle pratiche					
Migliorare la qualità dei dati del Registro delle imprese e dell'Albo artigiani attraverso l'implementazione del SARI (Supporto specialistico Registro Imprese) e verifiche sulle posizioni del Registro	n. attività di implementazione del SARI	>=	4	1) creazione schede approfondimento per attività regolamentate 2) creazione schede approfondimento per gli atti societari (widget) 3) verifica dei dati da trasferire dal sito camerale al SARI 4) organizzazione di un evento divulgativo per i professionisti	Registro delle imprese
	n. liste di requisiti artigiani verificate	>=	2	- verifica di almeno due liste di sussistenza dei requisiti artigiani estratte da SCRIBA	Registro delle imprese
	n. azioni realizzate per la cancellazione di imprese con fallimento chiuso/n. azioni previste	>=	100%	- individuazione e controllo delle posizioni - predisposizione del provvedimento di cancellazione e affissione all'Albo - verifica delle posizioni cancellate - invio pec ai curatori per sollecitare adempimento cancellazione tempestiva	Registro delle imprese
	n. imprese verificate con bilanci mancanti	>=	200	- estrazione e verifica dei dati delle imprese con bilanci mancanti (563 posizioni) - invio di una comunicazione con richiesta di deposito chiarimenti - adozione di provvedimenti conseguenti (sanzione o segnalazioni a uffici finanziari)	Registro delle imprese
ID.c - Rispondere alle esigenze di semplificazione e sburocratizzazione delle imprese					
Supporto alle amministrazioni comunali ed enti terzi con attività formative e informative circa la piattaforma SUAP	n. azioni	>=	3	- contattare le altre istituzioni del territorio - adottare azioni di sensibilizzazione alla semplificazione - organizzare attività formativa	SUAP
Migliorare l'offerta dei servizi allo sportello, in particolare ottimizzando i tempi di rilascio dei documenti richiesti, e agevolare l'impresa e il cittadino nell'accesso agli strumenti tecnologici disponibili (es. cassetto digitale dell'imprenditore)	% imprese che richiedono almeno 50 certificati di origine all'anno, che possono aderire alla promozione della stampa in azienda dei certificati per l'estero, in quanto hanno i requisiti previsti dal protocollo di Unioncamere Roma per la diffusione della stampa in azienda	>=	30%	diffusione del nuovo servizio alle imprese che, in base al disciplinare predisposto da Unioncamere Roma, hanno titolo per potervi aderire	Sportelli integrati e diritto annuale
	n. azioni di riorganizzazione della procedura di consegna di certificati di origine alle imprese in previsione della cessazione del servizio di recapito gratuito a fine 2019	>=	3	- riduzione dei giorni di recapito dei certificati di origine da 5 a 2 - studio di formule di abbonamento per la consegna dei certificati con costo a carico delle imprese - organizzazione attività informativa	Sportelli integrati e diritto annuale

dei imprenditori)	Stipula della prima convenzione con associazioni di categoria per il rilascio contestuale ed immediato della firma digitale	<=	31/10/2019	Organizzazione di attività propedeutiche per la stipula di convenzioni con associazioni di categoria per il rilascio contestuale ed immediato della firma digitale	Sportelli integrati e diritto annuale
	% aumento di SPID rilasciati contestualmente alla firma digitale rispetto all'anno precedente	>=	10%	- Individuare una modalità di rilascio contestuale senza aggravio di tempo per l'utente - Promozione del rilascio dello SPID	Sportelli integrati e diritto annuale
Semplificazione delle procedure di effettuazione dell'indagine annuale sulla GDO (Grande Distribuzione Organizzata) per ridurre l'impatto sui soggetti rilevati	n. azioni realizzate/n. azioni previste	>=	100%	- analisi criticità indagine 2018 - tavolo di confronto con uffici statistica veneti ed Infocamere per individuare azioni di semplificazione - redazione linee guida	Studi Statistica Prezzi

**CI - Migliorare e sviluppare la competitività delle imprese (O.T. 3.1 - 3.2)  
Supportare la creazione di imprese, reti e start up, il loro sviluppo, la qualificazione dei prodotti e l'internazionalizzazione**

**CI.a - Incidenza dei servizi offerti dallo sportello Nuova Impresa sui potenziali futuri imprenditori della provincia nel biennio successivo**

Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti
Favorire l'accompagnamento al lavoro (in particolare autoimpiego, in forma di impresa o libera professione) attraverso colloqui di primo orientamento agli aspiranti imprenditori, specifici seminari e laboratori su tematiche di interesse di chi vuole avviare un'attività (agevolazioni pubbliche al credito, approfondimenti su discipline di settore, business plan e business model)	n. seminari di approfondimento	>=	6	- predisposizione programma annuale - selezione docenti attraverso procedure ad evidenza pubblica - organizzazione seminari	Promozione e sviluppo dell'impresa
	avvio incontri sportello nuova impresa nell'Alta, Bassa padovana e Piovese	<=	30/06/2019	- progettazione attività sportello (breve seminario + incontri individuali) - individuazione soggetti ospitanti e stipula accordo - avvio attività	Promozione e sviluppo dell'impresa
Incrementare la sicurezza delle imprese attraverso un bando di sostegno a investimenti in tecnologia per la sicurezza	Data pubblicazione bando	<=	30/06/2019	- predisposizione delibera di giunta - predisposizione determina di approvazione bando	Promozione e sviluppo dell'impresa

**CI.b - Diffusione del servizio di costituzione delle start up presso la Camera rispetto alla costituzione con atto pubblico**

Sostenere l'avvio delle imprese e in particolare delle start up e PMI innovative	n° startup assistite in fase di costituzione o iscrizione nella sezione speciale	>=	30	Assistenza startup in fase di costituzione o iscrizione nella sezione speciale	SUAP
	n° startup da verificare	>=	130	- creazione di un database contenente tutte le informazioni sulle start up e PMI innovative - verifica delle posizioni - avvio tempestivo dei procedimenti d'ufficio in caso di perdita dei requisiti	Registro delle imprese

**CI.c - Promozione di nuovi servizi innovativi per le imprese**

Potenziare l'attività di rilascio dei servizi innovativi alle imprese attraverso gli strumenti forniti da Infocamere	Formulazione di un'ipotesi di piattaforma da proporre ad Infocamere per l'analisi e l'implementazione	<=	31/12/2019	- richiesta ad Infocamere di servizi disponibili in particolare per confronto indici di bilancio ed estrazione di elenchi personalizzati - redazione di un'ipotesi di servizio innovativo - maggiore divulgazione del servizio offerto	Sportelli integrati e diritto annuale Registro delle imprese
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

**CI.d - Coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione**

Ampliamento della partecipazione delle imprese del territorio alle iniziative di Promex	N. nuove imprese coinvolte attraverso lo sviluppo di iniziative di internazionalizzazione a Padova e all'estero	>=	70	- Organizzare iniziative promozionali rivolte a più settori e tipologie di imprese( incontri informativi propedeutici alle iniziative all'estero, eventi di incoming, corsi di formazione, incontri d'affari all'estero, manifestazioni/eventi durante fiere a Padova) - realizzare eventi in collaborazione con altri Enti/associazioni (convegni, fiere ecc) anche su Paesi o tematiche non previste nel programma promozionale	Promex
-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------

**AT - Preservare l'ambiente, sostenere la green economy e sviluppare il turismo (O.T. 4-6)  
Tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse, sostenere la transizione alla green economy e promuovere il turismo del territorio**

**AT.a - Livello di promozione dell'imprenditoria padovana e delle eccellenze della città, anche per la valorizzazione delle manifestazioni fieristiche**

Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti
---------------------	----------------------	-------	--------	--------	-------------------

Promuovere il territorio attraverso la realizzazione di iniziative di valorizzazione delle eccellenze	n. azioni realizzate/previste	>=	100%	1) incontri con Enti e associazioni di categoria del territorio 2) progettazione di iniziative di valorizzazione del territorio e delle sue eccellenze 3) incoming di operatori esteri, visite presso le sedi delle aziende e/o incontri B2B tra operatori esteri e imprese del territorio	Promex
<b>AT.b - Valorizzazione e potenziamento dell'organismo di promozione del turismo nel territorio</b>					
Organizzazione di iniziative per avviare una maggiore valorizzazione del turismo del territorio	n. azioni di realizzazione del progetto a valere sul fondo perequativo 2015/2016	>=	4	- mappatura degli attrattori territoriali individuati (6) contenente le informazioni reperite nelle fasi di indagine svolte per ogni attrattore - report sulla valutazione dell'attuale livello di commercializzazione e di fruibilità	Progetti speciali e comunitari
	n. azioni di realizzazione del progetto INDUCULT 2.0	>=	1	istituzione di un forum multistakeholder per la cultura industriale e il suo consolidamento come soggetto di riferimento regionale per la valorizzazione della cultura industriale come elemento di sviluppo	Progetti speciali e comunitari
<b>AT.c - Promozione della green economy e tutela dell'ambiente</b>					
Sostenere e favorire iniziative e progetti anche di altre istituzioni per lo sviluppo nel territorio di tecnologie incentrate sulla sostenibilità ambientale	n. azioni	>=	2	- interventi a sostegno delle imprese che vogliono utilizzare sistemi di riscaldamento o raffrescamento a minor impatto ambientale - favorire l'avvio di un tavolo di lavoro per il settore dell'agricoltura per il miglioramento delle politiche in materia di sostenibilità ambientale	Progetti speciali e comunitari
<b>IF Favorire l'istruzione e la formazione professionale (OT.10) Agevolare l'orientamento e l'accompagnamento al lavoro e alle professioni</b>					
<b>IF.a - Valorizzazione della formazione tecnica superiore (ITS) post scuola superiore attraverso l'erogazione di borse di studio agli studenti meritevoli</b>					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore operativo</b>	<b>segno</b>	<b>Target</b>	<b>Azioni</b>	<b>Servizi coinvolti</b>
Valorizzare la formazione professionale post scuola superiore per l'inserimento nel mondo del lavoro (es. Istituti Tecnici Superiori)	Erogazione di borse di studio per ITS post diploma	<=	31/10/2019	- predisposizione bando - promozione bando - concessione borse di studio	Promozione e sviluppo dell'impresa
<b>CL - Tutelare il consumatore e la legalità del mercato (O.T. 12) Tutelare la fede pubblica, vigilare sulla sicurezza dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevare prezzi e tariffe</b>					
<b>CL.a - Promozione della sensibilizzazione alle imprese del tessuto economico per la promozione della legalità e della correttezza del mercato</b>					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore operativo</b>	<b>segno</b>	<b>Target</b>	<b>Azioni</b>	<b>Servizi coinvolti</b>
Implementare verifiche per garantire una maggiore trasparenza e correttezza del mercato immobiliare	Avvio della verifica dinamica dei requisiti Agenti d'affari in Mediazione	<=	31/12/2019	avvio della verifica dinamica	Registro delle imprese
Tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici	% Attività di vigilanza sugli strumenti di pesatura utilizzati dai Comprò Oro realizzate	>=	75%	1. Estrazione elenco imprese iscritte per attività di commercio al dettaglio metalli preziosi 2. Successivo affinamento tramite intersezione con elenchi Questura (OAM) ed altri. 3. Controllo circa la regolarità della verifica periodica. 4. Eventuale attività sanzionatoria nei riguardi delle imprese esercenti attività di Comprò Oro non in regola con la verifica periodica.	Regolazione del mercato
	azioni realizzate/n.azioni previste di controllo, vigilanza del mercato e tutela del consumatore con particolare riferimento alla sicurezza e conformità dei prodotti in attuazione della Convenzione che si andrà a sottoscrivere con Unioncamere	>=	80%	1. Sottoscrizione della Convenzione con Unioncamere 2. estrazione casuale del campione di imprese da ispezionare 3. esecuzione dell'attività ispettiva sul territorio secondo la convenzione sottoscritta 4. affidamento incarico ai laboratori di analisi; 5. ricostruzione della filiera commerciale e adempimenti amministrativi conseguenti	Regolazione del mercato
	n. incontri dal taglio prevalentemente pratico/operativo per informazione e sensibilizzazione di imprenditori / consumatori sulle seguenti tematiche: strumenti di promozione del sistema produttivo ed economico del territorio; gli indicatori di tracciabilità e di sicurezza alimentare a garanzia dei consumatori; la tutela dell'agroalimentare made in Italy	>=	2	- stesura di un bando per la selezione di uno o più professionisti del settore per la realizzazione di almeno 2 incontri - 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

Razionalizzazione delle procedure relative alla rilevazione dei prezzi con modalità web-based	Redazione di un disciplinare sulle modalità di accertamento dei prezzi rilevati da approvare in Giunta Camerale	<=	30/06/2019	- ricognizione attuali procedure - raccolta modalità utilizzate presso altre Camere di Commercio o enti preposti alla rilevazione dei prezzi - predisposizione disciplinare	Studi Statistica Prezzi
<b>CL.b - Interventi per la promozione della cultura della legalità attraverso convegni, formazione, collaborazione con associazioni</b>					
Promuovere la cultura della legalità	n. iniziative dirette alla diffusione della cultura della legalità e contrasto alle mafie	>=	2	Collaborazione con associazioni impegnate sui temi della legalità per la realizzazione di almeno 2 eventi - 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
	Riorganizzazione del servizio di assistenza tecnico-giuridica "Proprietà industriale l'esperto risponde" con revisione delle modalità di gestione operativa	<=	30/09/2019	Bando per l'assegnazione dell'incarico per la gestione del servizio e attivazione dello stesso	Regolazione del mercato
<b>CL.c - Atti preparatori e azioni di organizzazione del nuovo servizio di gestione dell'organismo e della composizione assistita delle crisi di impresa</b>					
Supportare l'avvio della costituzione dell'organismo di composizione della crisi d'impresa in sinergia con le associazioni di categoria e con il Tribunale delle imprese	n. azioni previste/n. azioni realizzate	>=	75%	1 - analisi delle disposizioni di legge (in fase di pubblicazione in G.U.) 2 - individuazione dei soggetti interni ed esterni alla Camera da coinvolgere 3 - formazione dei dipendenti assegnati al servizio (partecipazione a corsi/incontri di formazione, condivisione documentazione, ecc.) 4 - avvio contatti con interlocutori istituzionali (associazioni di categoria, ordini professionali, Tribunale delle imprese) per formazione dell'elenco degli esperti e per facilitare lo scambio delle informazioni relative alle procedure da gestire.	Mediazione e arbitrato Ufficio Legale
<b>EF - Aumentare l'efficienza (O.T.11.1)</b>					
<b>Migliorare l'efficienza, favorire la trasparenza e l'anticorruzione, misurare la soddisfazione dell'utenza</b>					
<b>EF.a - Realizzazione delle azioni proposte nel piano di prevenzione della corruzione e trasparenza</b>					
<b>EF.b Ottimizzazione dei tempi di pagamento delle fatture di acquisto di beni e servizi</b>					
Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti
Adottare misure per assicurare la trasparenza e l'integrità nell'Ente, assicurando il rispetto degli adempimenti attraverso l'implementazione di sistemi di monitoraggio	% misure anticorruzione adottate	>=	80%	- procedura pantouflage - verifica adempimenti partecipate - verifica relazioni progetti comunitari - aggiornamento file procedimenti amministrativi - verifica adozione disciplinare metrici - avvio definizione contratto standard per acquisti < € 40.000	Gestione della Performance Segreteria e sviluppo risorse umane Ufficio Legale Provveditorato e sviluppo informatico
	n. verifiche periodiche dei responsabili di servizio sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione	>=	2	Attestazione del responsabile su file adempimenti condiviso	Trasversale a tutti i responsabili di servizio Gestione web, comunicazione URP
Potenziare la digitalizzazione e l'integrazione dei processi attraverso l'implementazione della nuova suite contabile di Infocamere (CON2) integrata con registro imprese e altri applicativi Infocamere e favorire una migliore gestione dei flussi documentali	n. azioni realizzate/n. azioni previste per implementazione suite contabile CON2	>=	80%	1 - acquisizione conoscenze operative funzionalità di CON2 2 - assistenza agli uffici camerali per emissione fatture elettroniche e nuove ricevute in CON2 3 - segnalazioni a Infocamere di miglioramenti da realizzare nel nuovo sistema contabile 4 - assistenza agli uffici camerali per emissione di buoni d'ordine in CON2 5 - assistenza per consultazione del budget in CON2 6 - assistenza nuovi prodotti e provvedimenti di spesa 7 - assistenza nella profilazione per l'apposizione dei visti e verifica del corretto funzionamento	Provveditorato Contabilità e Bilancio Gestione della Performance
	Attività propedeutiche per l'avvio della nuova classificazione di documenti e fascicoli secondo il nuovo titolario fornito da Unioncamere e per l'avvio di GDEL	<=	31/12/2019	- verifica stato dei fascicoli - assistenza per nuova classificazione - incontri formativi per il personale	Gestione della Performance Segreteria e sviluppo risorse umane Trasversale a tutto l'Ente
	Razionalizzazione conti di credito e debito anche nell'ottica di passaggio al nuovo programma di contabilità	<=	31/12/2019	- estrazione dei principali conti di credito e debito (almeno 10 conti) - 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
Garantire la compliance normativa su sicurezza informatica e privacy	n. comunicazioni, direttive operative interne e incontri formativi al personale	>=	2	Raccolta casistiche, alert su problematiche frequenti; incontri per raccolta di gap di sicurezza o privacy	Provveditorato e sviluppo informatico
	predisposizione di site di raccolta delle raccomandazioni, istruzioni, procedure informatiche	<=	30/09/2019	raccolta delle passate istruzioni ancora attuali, aggiornamento, impostazione del sito con ricerca e fruibilità facilitate	Provveditorato e sviluppo informatico

Efficienza nella gestione delle procedure di mediazione, trasparenza delle procedure amministrative, aggiornamento procedure operative	% azioni per la revisione della Lista dei mediatori tirocinanti esterni e dell'Elenco dei mediatori dell'organismo camerale	>=	80%	1 - Verifica ed aggiornamento dei criteri di formazione della Lista dei mediatori tirocinanti esterni 2 - alla luce dei criteri aggiornati, cancellazione dei soggetti non in regola 3 - avvio procedura di selezione per inserimento di altri professionisti e formazione Lista tirocinanti aggiornata 4 - Verifica dei requisiti degli iscritti nell'Elenco dei mediatori camerale e cancellazione dei professionisti non in regola 5 - predisposizione delibera di Giunta per la variazione dell'elenco 6 - caricamento delle variazioni nel portale del Ministero di Giustizia ed aggiornamento delle informazioni per l'utenza (sito e stampati).	Mediazione e arbitrato
Mappatura dell'organizzazione e delle procedure aziendali al fine di rispettare i principi di trasparenza	Predisposizione di un documento o schema illustrativo sull'organizzazione e funzioni aziendali e sulle relative procedure ove istituite	<=	31/12/2019	Analisi e verifica dell'organizzazione e funzioni aziendali al fine di predisporre un documento o schema illustrativo	Promex

**EF.c - Soddisfazione degli utenti a seguito di azioni di miglioramento della qualità dei servizi (analisi di customer)**

**EF.d - Formalizzazione delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente con aggiornamento delle esistenti e redazione delle nuove per migliore efficienza della struttura e più snello trasferimento di competenze**

Aggiornamento delle principali procedure dell'Ente e della Carta dei servizi in un'ottica di maggiore trasparenza dell'azione amministrativa e di miglioramento dei servizi e delle procedure utilizzando i risultati emersi nelle ultime rilevazioni di customer	% di procedure ed istruzioni operative redatte o aggiornate	>=	10%	- verifica delle procedure esistenti - verifica necessità aggiornamento - redazione procedure e istruzioni	Gestione della Performance trasversale a tutti i responsabili di servizio
	individuazione criticità e margini di miglioramento dei servizi offerti in seguito all'analisi dei risultati emersi dalla customer satisfaction	<=	30/06/2019	- valutazione dei risultati della customer satisfaction effettuata nel 2018 - Individuazione principali punti di forza e di debolezza - valutazione ambito di indagine per la customer 2019	Gestione della Performance Trasversale ai Servizi con rilevanza esterna
	Aggiornamento e implementazione della Carta dei servizi	<=	31/10/2019	- revisione impostazione grafica - aggiornamento contenuti con coinvolgimento dei colleghi per i servizi di propria competenza - redazione e pubblicazione nuova Carta	Gestione web, comunicazione URP Trasversale
	stesura della procedura unitaria per la cancellazione dal Registro Imprese e Albo imprese artigiane	<=	31/08/2019	impostazione di una procedura unitaria per la cancellazione dal Registro Imprese e Albo imprese artigiane	Registro delle imprese
	n. procedure elaborate o aggiornate per il Servizio studi statistica e prezzi	>=	30	- verifica delle procedure esistenti - verifica necessità aggiornamento - redazione procedure e istruzioni	Studi Statistica Prezzi
Miglioramento dell'efficienza nella gestione delle procedure di mediazione	Giorni necessari dal deposito di una domanda di mediazione per la sua notifica alle parti invitate	<=	4	1 - Verifica dato medio del 2018 e individuazione periodi critici 2 - analisi delle possibili soluzioni organizzative 3 - revisione delle procedure interne od esterne necessarie.	Mediazione e arbitrato
Migliorare qualità servizio di primo livello alla reception / centralino	n. azioni realizzate / n. azioni previste	>=	100%	1. copertura servizio di centralino 2. copertura reception, anche su ulteriore piano se spostamenti uffici, 3. passaggio competenze a servizio esternalizzato	Provveditorato e sviluppo informatico

**RI - Riorganizzare (O.T. 11.2)**

**Valorizzare le professionalità interne e il benessere organizzativo, migliorare l'efficienza organizzativa e le sinergie di rete per servizi in forma associata**

**RI.a - Diffusione delle forme flessibili di conciliazione tempi di vita/lavoro**

Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti
Avvio dello smart working ed introduzione di misure per favorire la conciliazione dei tempi di vita - lavoro	n. azioni realizzate/n. azioni previste	>=	75%	- Avvio progetto di smart working ed estensione dello strumento del telelavoro ad attività riconducibili ad altri servizi; - Individuazione di forme di flessibilità oraria ulteriori per dipendenti che si trovino in particolari situazioni personali, sociali o familiari; - Attuazione disciplina sperimentale ferie e riposi solidali; - Aggiornamento disciplinare del rapporto di lavoro a tempo parziale	Segreteria e sviluppo risorse umane
Revisione intranet camerale	n. azioni realizzate/n. azioni previste	>=	75%	- definizione del modello di intranet attraverso indagine interna - analisi e progettazione della mappa dei contenuti e dei servizi della nuova Intranet - definizione della redazione allargata - inserimento contenuti	Gestione web, comunicazione URP Trasversale

**RI.b - Crescita e sviluppo delle competenze del personale attraverso specifici interventi formativi**

Favorire la crescita professionale e lo sviluppo delle potenzialità del personale in funzione della definizione di posizioni di lavoro necessarie per presidiare le competenze attribuite alla Camera dalla riforma del sistema e leggi sopravvenute	n. azioni realizzate/n. azioni previste	>=	75%	- Predisposizione piano della formazione per il biennio 2019 - 2020; - Predisposizione di percorsi di alta formazione e qualità certificati anche collegati con le progressioni economiche orizzontali; - Predisposizione percorsi di coaching focalizzati sulle skills dei team leader, sul problem solving, sul time management e sulla gestione dello stress da valorizzare anche nell'ambito della valutazione delle prestazioni dei titolari di posizione organizzativa prevista dal nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Analisi di un bilancio per competenze con specifico riferimento ad alcune posizioni di lavoro di categoria C e D	Segreteria e sviluppo risorse umane
Elaborazione di proposte di adeguamento di atti di organizzazione alla luce della Riforma del Sistema camerale	n. proposte di adeguamento	>=	2	- Predisposizione Regolamento di Organizzazione alla luce della nuova struttura organizzativa; - Predisposizione Regolamento aggiornato funzionamento della Giunta - Predisposizione Regolamento aggiornato funzionamento del Consiglio	Segreteria e sviluppo risorse umane

**RE - Ottimizzare le risorse economiche (O.T. 11.3)  
Ottimizzare la gestione del patrimonio, delle risorse economiche, della riscossione e delle partecipazioni**

**RE.b - Monitoraggio sulle Società in cui la partecipazione dell'Ente è condizionata a specifiche performances o in cui l'Ente ha espresso rappresentanti negli organi di governo/controllo (Interporto, Parco Galileo, Fiera Immobiliare)**

Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti
Ottimizzare la gestione delle società partecipate dalla Camera	n. azioni propedeutiche alla definizione dei monitoraggi sulle partecipate	>=	4	- verifica adempimenti previsti da Statuto camerale per le partecipate - verifica contabile finanziaria - verifica perseguimento obiettivi - relazione conclusiva	Gestione Partecipazioni Ufficio Legale
	Attività di supporto alla gestione del complesso fieristico in collaborazione con i soci pubblici	<=	31/12/2019	- approfondimento dei documenti della Società per valutazione decisioni	Gestione Partecipazioni Ufficio Legale Provveditorato

**RE.d - Valorizzazione degli immobili per efficientamento energetico e rimodulazione degli spazi della sede e degli altri immobili di proprietà o azioni per la loro alienazione**

Razionalizzazione nell'utilizzo dell'edificio della sede e degli altri immobili camerali	n. azioni per riorganizzazione piano terra/n. azioni previste	>=	80%	1 analisi delle necessità 2 gestione incarico tecnico a Tecnoservicecamere 3 organizzazione degli spostamenti e supporto agli uffici interessati 4 organizzazione spostamenti apparecchiature informatiche 5 aggiornamento degli inventari relativi ai mobili spostati o eliminati	Provveditorato e sviluppo informatico Contabilità e bilancio
	n. azioni di razionalizzazione immobili camerali	>=	3	1 iniziativa di vendita o affitto immobile di Camposampiero 2 iniziativa di valorizzazione proprietà di Via Masini 3 avvio iniziativa di valorizzazione del salone previa verifica presso la Soprintendenza	Provveditorato e sviluppo informatico
	supporto nella riorganizzazione e archiviazione dei documenti in seguito agli spostamenti del personale e al trasferimento degli uffici	<=	31/12/2019	- assistenza nella valutazione della conservazione o scarto dei documenti - gestione delle operazioni di invio dei documenti a ICO	Gestione della Performance

## 4. Il processo del Ciclo di gestione delle performance:

### 4.1 Fasi, soggetti e tempi

Il Ciclo della performance per le amministrazioni pubbliche 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.

Il processo di redazione del Piano è l'esito di un'attività iniziata ad ottobre 2018 con la stesura della Relazione previsionale programmatica, l'individuazione dei programmi e degli obiettivi strategici e con l'approvazione del bilancio preventivo per il 2019. La tabella 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"><li>• Segretario Generale</li><li>• Giunta</li><li>• Dirigenti</li><li>• Gestione della performance</li></ul>	Ottobre
2	Analisi del contesto esterno ed interno	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segretario Generale</li><li>• Giunta</li><li>• Dirigenti</li><li>• Posizioni organizzative e responsabili di servizio</li><li>• Gestione della performance</li><li>• Studi statistica prezzi</li><li>• Stakeholders</li></ul>	Ottobre
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segretario Generale</li><li>• Giunta</li><li>• Dirigenti</li><li>• Posizioni organizzative e responsabili di servizio</li><li>• Gestione della performance</li></ul>	Ottobre - Novembre
4	Approvazione del bilancio preventivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segretario Generale</li><li>• Giunta</li><li>• Dirigenti</li><li>• Posizioni organizzative e responsabili di servizio</li><li>• Gestione della performance</li></ul>	Novembre - Dicembre
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segretario Generale</li><li>• Dirigenti</li><li>• Posizioni organizzative e responsabili di servizio</li><li>• Gestione della performance</li></ul>	Gennaio
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione web comunicazione e URP</li><li>• Gestione della performance</li></ul>	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"><li>• Sviluppo dei modelli di misurazione dell'outcome</li><li>• Maggiore utilizzo dei dati del benchmarking a supporto della pianificazione strategica</li></ul>
II. Programmazione operativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ottimizzazione dei processi di programmazione economica e dei relativi legami con il feedback operativo</li></ul>
III. Monitoraggio e reporting in itinere	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perfezionamento del sistema informativo integrato sul Ciclo della performance in modalità Balanced Scorecard</li></ul>
IV. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potenziamento del Controllo di natura strategica anche mediante il coinvolgimento degli stakeholder</li><li>• Estensione della misurazione della qualità percepita e del reporting economico</li></ul>
V. Misurazione e valutazione della performance individuale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maggiore condivisione dei criteri di funzionamento del sistema di valutazione</li></ul>
VI. Rendicontazione interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potenziamento degli incontri di rendicontazione e di confronto nei confronti degli Stakeholder</li><li>• Maggiore attenzione al monitoraggio dell'attività ordinaria con la misurazione dei tempi medi dei procedimenti e dei costi dei servizi</li></ul>