

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

ALLEGATO N. 1
ALLA DELIBERAZIONE DI GIUNTA
N. 32 DEL 16 APRILE 2018

Camera di Commercio di Padova

Relazione sulla performance

Anno 2017

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

INDICE

INDICE

1. Presentazione

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

2.1 Il contesto esterno di riferimento

2.2 L'Amministrazione

2.3 I Risultati raggiunti

2.4 Le criticità e opportunità

3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

3.1 Albero della Performance

3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici

3.3 Obiettivi individuali dei dirigenti

3.4 Obiettivi e piani operativi

4. Risorse, efficienza ed economicità

5. Pari opportunità e bilancio di genere

6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

7. In tema di trasparenza ed integrità

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

1. Presentazione

Le Pubbliche Amministrazioni sono tenute ad illustrare a tutti i propri stakeholder i risultati delle attività programmate mediante la Relazione sulla Performance prevista dall'art. 10 comma 1 del D. Lgs 150/2009. La Relazione sulla Performance è un documento che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, anche attraverso informazioni relative alla struttura amministrativa e all'impiego delle risorse economiche utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi previsti e definiti dal Piano della Performance dell'anno di riferimento.

La Camera di Commercio di Padova conclude il proprio Ciclo di gestione della Performance relativo all'annualità 2017 evidenziando a consuntivo lo stato di realizzazione delle attività contenute nel Piano della Performance per il triennio 2017-2019 [approvato dalla Giunta Camerale in data 30.01.2017](#). In corso d'anno sono stati effettuati 2 monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi programmati, al 30 aprile e 31 agosto, con lo scopo di verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati e proporre agli organi di indirizzo eventuali correttivi in corso di esercizio. Nel corso del 2017 sono infatti state presentate due variazioni al Piano, approvate dalla Giunta con deliberazioni rispettivamente [n. 74 del 30 giugno 2017](#) e [n. 98 del 27 settembre 2017](#) con le quali sono stati apportati i necessari aggiornamenti e risolte alcune criticità emerse in sede di rilevazione periodica.

La Relazione sulla Performance è redatta in conformità alle linee guida 5/2012 emesse da Civit (oggi A.N.AC. - Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche) e alle indicazioni Unioncamere così da garantire nel tempo una struttura confrontabile a livello dell'intero sistema camerale.

La presente Relazione è sottoposta alla validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione e così come definito dalla vigente normativa in materia di trasparenza amministrativa viene pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente www.pd.camcom.it nella sezione "Amministrazione trasparente", sotto-sezione di livello 1 "Performance", sotto-sezione di livello 2 "Relazione sulla performance".

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

La Camera di commercio di Padova al fine di fortificare il legame con i propri portatori di interessi e conseguentemente migliorare la propria offerta di servizi si è avvalsa per l'anno 2017 dell'indagine di customer satisfaction i cui risultati sono stati resi noti mediante la comunicazione di Giunta a del 27.07.2017 e pubblicati sul sito Amministrazione Trasparente - Servizi Erogati -

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

[Indagini di customer satisfaction](#). Nel corso dell'indagine sono stati raccolti 2643 questionari dai quali è emerso che il gradimento dei servizi camerali è complessivamente soddisfacente, la somma dei giudizi positivi (ottimo, buono e sufficiente) raggiunge il 94,6%.

2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il contesto normativo: L'iter di riforma del sistema camerale e i decreti di riforma del pubblico impiego

Con [Decreto del MISE dell'8 agosto 2017](#) sono state **rideterminate le circoscrizioni territoriali le Camere di commercio e razionalizzate le rispettive sedi e aziende speciali**. Con successivo [decreto del MISE del 16 febbraio 2018](#) è stato confermato il nuovo assetto territoriale camerale per consentire di rispondere con più efficacia ed efficienza alle nuove funzioni innovative di cui sono state investite per sostenere la crescita di imprese. [L'Elenco delle Camere di commercio aggiornato](#) è visualizzabile nel sito di Unioncamere.

I D. Lgs. [74 e 75 del 2017](#), di attuazione della "Riforma Madia" della pubblica amministrazione, introducono importanti modifiche nella disciplina del pubblico impiego e della valutazione del personale. Il D. Lgs. 74/2017, in particolare, modifica il [Dlgs 150/2009](#), introducendo alcune novità per quanto riguarda il sistema premiale e di valutazione del rendimento dei dipendenti, incidendo sull'erogazione dei premi ma anche sulla progressione economica, sul conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità. Potenziata la figura degli organismi indipendenti di valutazione, che osservano l'andamento delle performance e segnalano criticità e debolezze.

Il contesto economico

L'analisi del contesto economico della provincia di Padova consente di comprendere lo scenario presente e le conseguenti decisioni dell'azione amministrativa nel corso dell'anno 2017.

Di seguito si illustrano i dati relativi alla demografia delle imprese del territorio padovano anche in rapporto con le altre realtà delle province del Veneto.

Rispetto all'anno 2016 il sistema imprenditoriale padovano ha subito una minima diminuzione del numero di aziende, per l'insieme delle sedi legali di impresa e unità locali registrate presenti nel territorio provinciale si verifica un arretramento complessivamente contenuto (-0,1% per -93 unità sulle 119.372 operative a fine dicembre 2017) che interrompe quindi il parziale recupero registrato nel 2015 (+0,5%) e in misura minima nel 2016 (+0,01%). L'arretramento della base imprenditoriale è comunque meno marcato rispetto a quello che si era determinato tra il 2011 e il 2015.

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Imprese (sedi) e unità locali registrate - Tot. provincia di Padova - al 31.12 di ogni anno - Totale settori

	- Valori assoluti di cui:			Variazioni % su 31.12. anno prec. di cui:			Variazioni assolute su 31.12 anno prec. di cui:		
	Totale	Sedi	Unità locali	Sedi-u.locali	Sedi	Unità locali	Sedi-u.locali	Sedi	Unità locali
2000	117.109	103.059	14.050						
2001	118.212	103.305	14.907	0,9	0,2	6,1	1.103	246	857
2002	118.648	103.085	15.563	0,4	-0,2	4,4	436	-220	656
2003	119.753	103.468	16.285	0,9	0,4	4,6	1.105	383	722
2004	121.006	104.144	16.862	1,0	0,7	3,5	1.253	676	577
2005	122.286	105.110	17.176	1,1	0,9	1,9	1.280	966	314
2006	122.908	105.235	17.673	0,5	0,1	2,9	622	125	497
2007	123.515	105.211	18.304	0,5	-0,0	3,6	607	-24	631
2008 (a)	122.490	103.973	18.517	-0,8	-1,2	1,2	-1.025	-1.238	213
2009	122.357	103.620	18.737	-0,1	-0,3	1,2	-133	-353	220
2010	122.874	103.900	18.974	0,4	0,3	1,3	517	280	237
2011 (b)	121.335	102.203	19.132	-1,3	-1,6	0,8	-1.539	-1.697	158
2012	121.041	101.681	19.360	-0,2	-0,5	1,2	-294	-522	228
2013	119.124	99.642	19.482	-1,6	-2,0	0,6	-1.917	-2.039	122
2014	118.918	99.368	19.550	-0,2	-0,3	0,3	-206	-274	68
2015	119.454	99.710	19.744	0,5	0,3	1,0	536	342	194
2016	119.465	99.372	20.093	0,01	-0,3	1,8	11	-338	349
2017	119.372	98.957	20.415	-0,1	-0,4	1,6	-93	-415	322

Padova si conferma anche per l'anno 2017 al primo posto nel Veneto con il 20% di imprese registrate su un totale regionale di 596.148 unità.

Riepilogo province Veneto - al 31.12.2017

Posizione in Italia		Valori assoluti al 31.12		Variaz. 2016-2017 al 31.12		% su tot. Veneto al 31.12	
		2016	2017	in %	in val.ass.	2016	2017
11	PADOVA	76.223	76.036	-0,2	-187	20,8	20,7
12	VERONA	70.142	70.384	0,3	242	19,1	19,2
15	TREVISO	65.634	65.459	-0,3	-175	17,9	17,8
18	VICENZA	65.107	65.014	-0,1	-93	17,7	17,7
20	VENEZIA	60.081	60.290	0,3	209	16,4	16,4
80	ROVIGO	17.601	17.474	-0,7	-127	4,8	4,8
93	BELLUNO	12.501	12.440	-0,5	-61	3,4	3,4
	Veneto	367.289	367.097	-0,1	-192	100,0	100,0

Per le sole sedi di imprese attive, si conferma un trend negativo, con una riduzione del -0,4% (pari a -348 unità in valore assoluto), riduzione che si presenta meno accentuata rispetto al 2016

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2

(-0,8%), ma conferma la dinamica negativa in atto dal 2011¹.

	al 31.12 impr.attive (a)	Nel periodo gennaio-dicembre			Tasso di crescita (b)
		Iscritte	Cessate (*)	Saldo i-c	
2007	94.255	7.169	7.235	-66	-0,0
2008	94.682	6.593	7.868	-1.275	0,5
2009	94.100	6.381	5.720	661	-0,6
2010	94.024	6.291	5.128	1.163	-0,1
2011	92.783	6.290	4.945	1.345	-1,3
2012	92.040	6.096	5.276	820	-0,8
2013	89.792	6.004	6.690	-686	-2,4
2014	89.494	5.712	4.749	963	-0,3
2015	89.350	5.796	4.564	1.232	-0,2
2016	88.615	5.615	4.547	1.068	-0,8
2017	88.267	5.313	4.735	578	-0,4

L'analisi dettagliata della dinamica delle imprese della provincia di Padova nel corso degli anni è disponibile nel sito istituzionale dell'Ente, sezione "Studi e Informazioni economiche", che raccoglie tutta la documentazione e i report elaborati. L'ultimo aggiornamento è presente nella collana "Rapporti" 1136 pubblicato a febbraio 2018. A disposizione dei cittadini è consultabile anche il portale Movimprese che pubblica l'analisi statistica trimestrale della nati-mortalità delle imprese condotta da InfoCamere, per conto di Unioncamere, sugli archivi di tutte le Camere di Commercio italiane a partire dal primo trimestre 1995.

¹ Note:

(a) compreso imprese non classificate

(b) e' dato dal confronto tra il numero delle imprese operative al 31.12 di ogni anno con l'entità alla stessa data dell'anno precedente x 100. Sul totale delle imprese operative influiscono anche le "variazioni" delle imprese esistenti (v. nota metodologica su: <http://www.infocamere.it/movimprese>)

Fonte: elaborazione uff.studi CCIAA Padova su dati Infocamere

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2

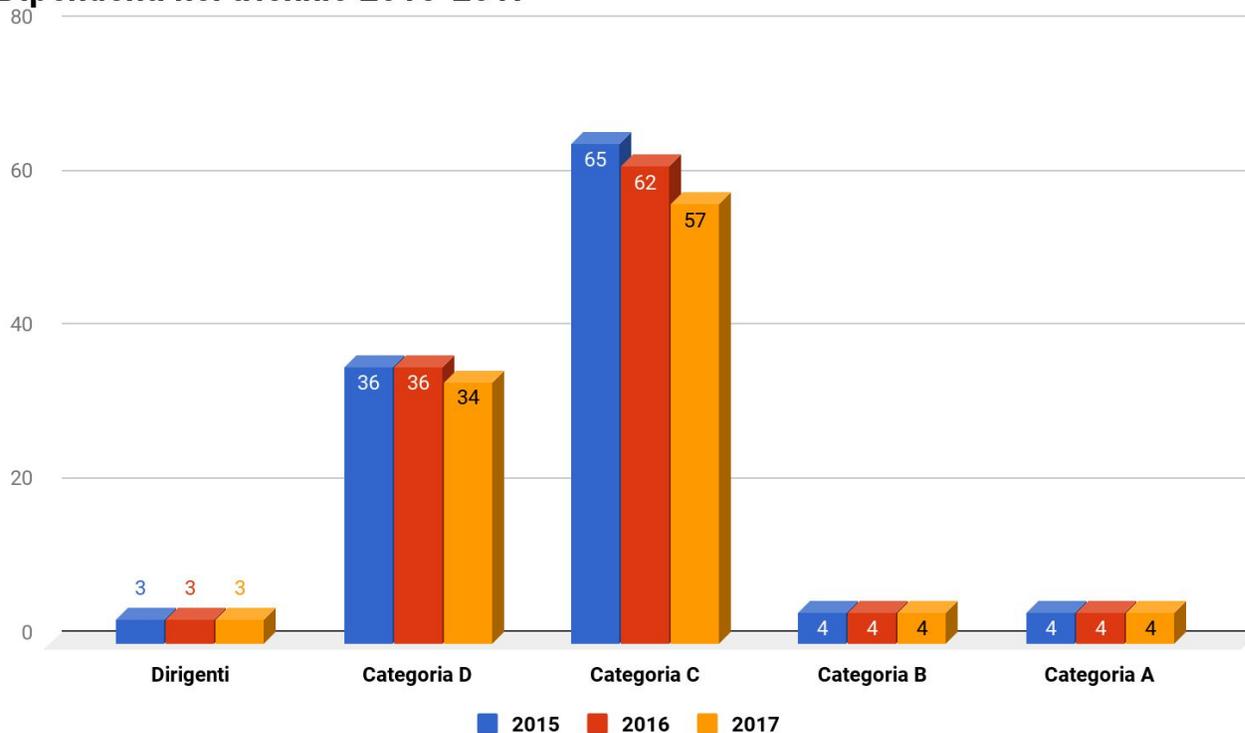
2.2 L'Amministrazione

Il personale

L'attuale struttura organizzativa della Camera di Commercio di Padova, è disponibile nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale al seguente [link](#).

In riferimento al profilo del personale per categoria contrattuale di appartenenza e per genere, si riportano di seguito alcune tabelle esplicative:

Dipendenti nel triennio 2015-2017

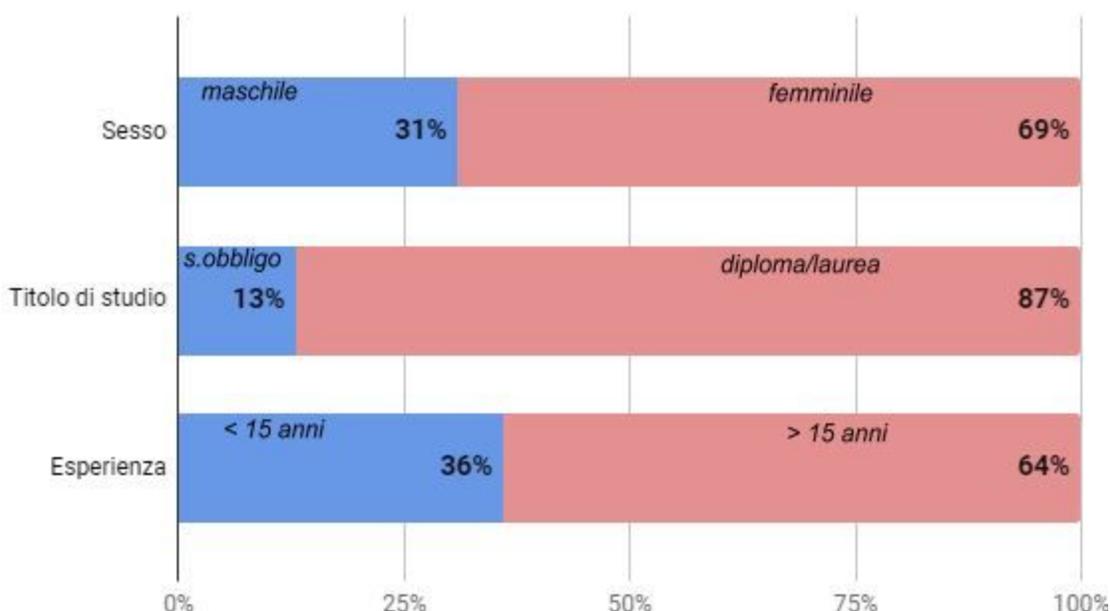


Al 31.12.2017 i dipendenti della Camera di Commercio di Padova sono **102**. E' evidente la graduale diminuzione del personale dipendente dell'Ente dovuta a dimissioni volontarie e pensionamenti:

- anno 2015: 112 dipendenti
- anno 2016: 109 dipendenti
- anno 2017: 102 dipendenti

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Caratteristiche del dipendente camerale



L'analisi sulle principali caratteristiche del personale in servizio per l'anno 2017 conduce al seguente profilo del dipendente camerale: donna (69%) diplomata/laureata (87%) e con almeno 15 anni di esperienza lavorativa (67%).

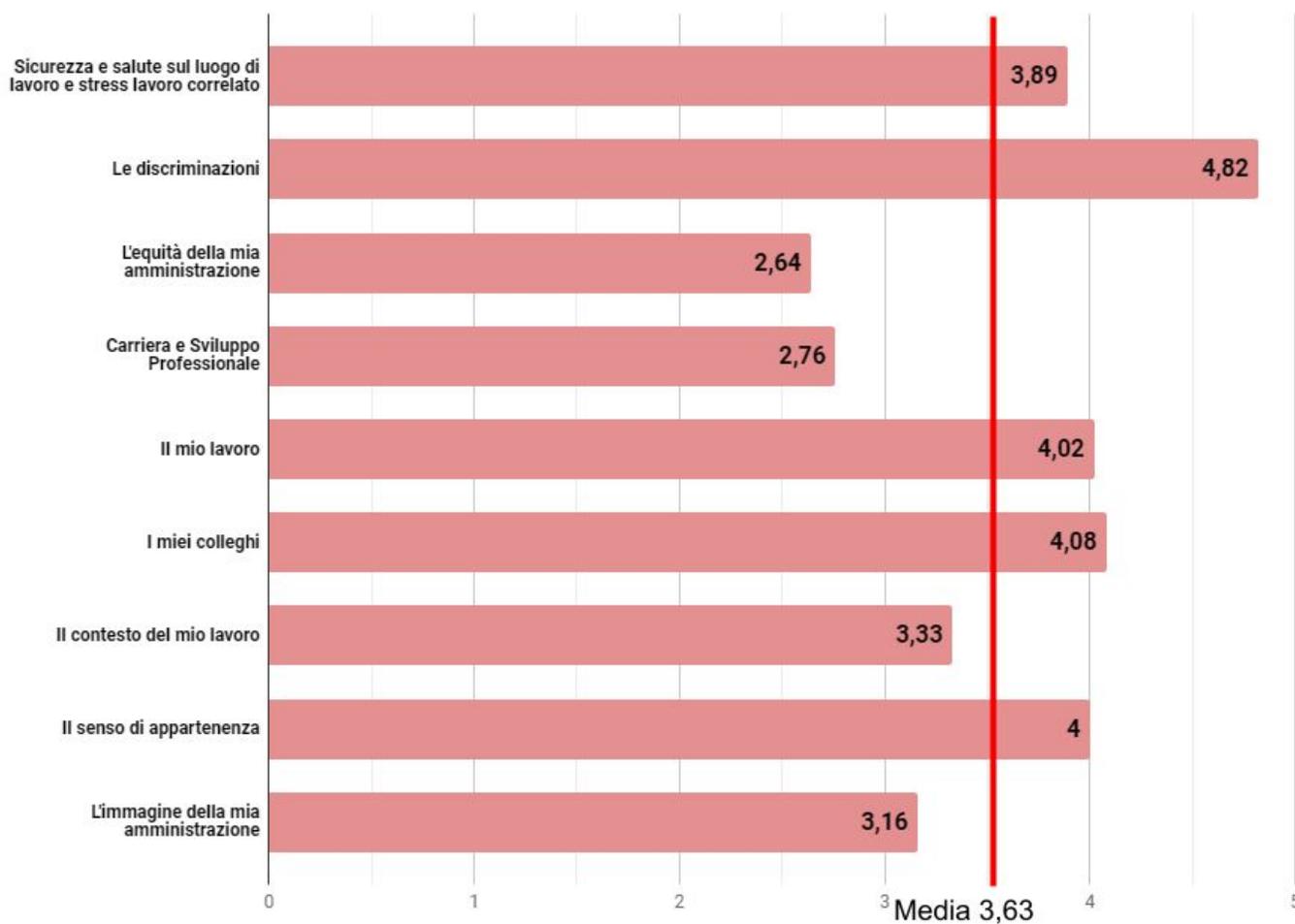
Per una migliore comprensione del profilo individuato si precisa che i 102 dipendenti si dividono in 70 donne (69% del totale) e 32 uomini (31%). Per quanto riguarda il livello di istruzione emerge che solamente 13 dipendenti (13%) sono in possesso di un titolo di studio obbligatorio, mentre i restanti 89 dipendenti sono in possesso della maturità (28 persone - 27%) e risultano laureati 61 dipendenti che coprono il 60% del totale del personale. Valutando gli anni di anzianità lavorativa è evidente la rilevante presenza (64% - 65 in valore assoluto) di personale qualificato e formato con più di 15 anni di servizio.

Il personale camerale è stato coinvolto nell'**indagine sul benessere organizzativo** percepito per l'anno 2017 mediante la compilazione di un questionario validato dall'ANAC che pone particolare attenzione sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del proprio superiore gerarchico.

Il valore medio risultato dall'indagine, pari a 3,63, è in linea con quanto emerso dalla rilevazione precedente. Le tematiche che in maniera più significativa si rivelano da migliorare risultano essere collegate all'immagine dell'Amministrazione, al contesto di lavoro, all'equità e alla carriera e sviluppo professionale. Sono risultati superiori alla media invece elementi e valori

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

significativi come la mancata percezione dell'età e del sesso come fattori discriminanti, la sicurezza, l'autonomia, le competenze e le risorse disponibili per poter svolgere il proprio lavoro, nonché i rapporti con i colleghi.



Le articolazioni territoriali e l'Azienda speciale Promex

Oltre alla Sede principale di Piazza Insurrezione a Padova, la Camera ha aperto uno sportello camerale anche presso la sede di ZIP - Consorzio Zona Industriale di Padova, per fornire all'utenza alcuni servizi anagrafico certificativi, quali visure, bilanci e copie atti, dispositivi di firma digitale, carte tachigrafiche.

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Dal 2005 l'Ente, nell'esercizio delle proprie funzioni, si avvale dell'Azienda Speciale Promex alla quale ha affidato il compito di promuovere il Sistema Padova all'estero, svolgendo un ruolo di coordinamento con gli altri attori del territorio provinciale ed in raccordo con gli enti regionali di riferimento, e di supportare il sistema economico padovano nei suoi processi di internazionalizzazione.

A partire da gennaio 2017, gli scopi di Promex sono stati ampliati, comprendendo, fra gli altri, anche lo sviluppo e la promozione del turismo e la valorizzazione del patrimonio culturale. In linea con quanto previsto dalla riforma camerale, Promex ha pertanto indirizzato i propri interventi privilegiando - oltre alle attività di assistenza tecnica e formazione specialistica - l'attività di c.d. "incoming" di imprese straniere sul territorio, anche condividendo con ICE-Agenzia dei progetti da attuare nei mercati di riferimento.

Le Risorse Economiche

Si riporta di seguito il prospetto a consuntivo della gestione corrente dell'Ente per l'anno 2017 a confronto con gli stanziamenti approvati con l'aggiornamento del Preventivo (Deliberazione del Consiglio n. 5 del 27/07/2017):

Dati di bilancio - Gestione corrente	Preventivo aggiornato 2017	Consuntivo 2017	% confronto
<i>A) Proventi correnti</i>			
Diritto annuale	9.625.000	9.720.004	0,99%
Diritti di segreteria	4.533.000	4.704.688	3,79%
Contributi e trasferimenti e altre entrate	1.227.000	595.437	-51,47%
Proventi da gestione di beni e servizi	313.000	352.791	12,71%
Variazione delle rimanenze	0	29.630	nd
Totale Proventi correnti (A)	15.698.000	15.402.550	-1,88%
<i>B) Oneri Correnti</i>			
Costo del personale	5.007.000	4.743.755	-5,26%
Spese di funzionamento	7.962.070	6.616.224	-16,90%
Interventi economici	3.033.430	2.698.986	-11,03%
Ammortamenti ed accantonamenti	2.640.000	2.413.411	-8,58%
Totale Oneri correnti (B)	18.642.500	16.472.376	-11,64%
Risultato Gestione Corrente (A-B)	-2.944.500	- 1.069.826	-63,67%

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Da una prima analisi si può rilevare che la previsione è stata buona in termini di **entrate**, registrando un miglioramento per tutte le tipologie di proventi, in particolare per quanto riguarda i diritti di segreteria, che rappresentano la seconda voce in termini di volume di entrate per l'Ente, dopo il diritto annuale. Buona anche la gestione di beni e servizi, il cui importo complessivo è però esiguo rispetto al totale dei proventi.

L'importo dei "Contributi trasferimenti e altre entrate" risulta notevolmente ridotto rispetto al preventivo aggiornato 2017 poiché a preventivo erano stati evidenziati i proventi derivanti dagli affitti degli immobili che si prevedeva di acquisire dalla dismissione di Tecno Holding Spa, poi trasferiti in corso d'anno a Fiera Immobiliare Spa.

Relativamente ai **costi**, si evidenzia una riduzione degli importi stanziati a preventivo per tutte le macro-aree considerate, in particolare per le spese di funzionamento nelle quali, per la medesima operazione, erano stati previsti oneri di gestione, nonché le quote di ammortamento degli immobili, successivamente non acquisiti dall'Ente.

La tabelle seguenti riassumono l'**andamento di proventi ed oneri correnti** della Camera di Padova nel periodo 2013 - 2017:

PROVENTI CORRENTI periodo 2013-17	2013	2014	2015	2016	2017
Diritto annuale	19.666.219	19.216.408	12.541.213	11.604.850	9.720.004
Diritti di segreteria	4.786.208	4.487.397	4.472.714	4.630.568	4.704.688
Contributi e trasferimenti e altre entrate	246.598	769.022	560.336	316.829	595.437
Proventi da gestione di beni e servizi	298.424	354.017	346.421	392.594	352.791
Variazione delle rimanenze	197.395	2.620	42.845	-38.469	29.630
Totale	25.194.844	24.829.464	17.963.529	16.906.372	15.402.550

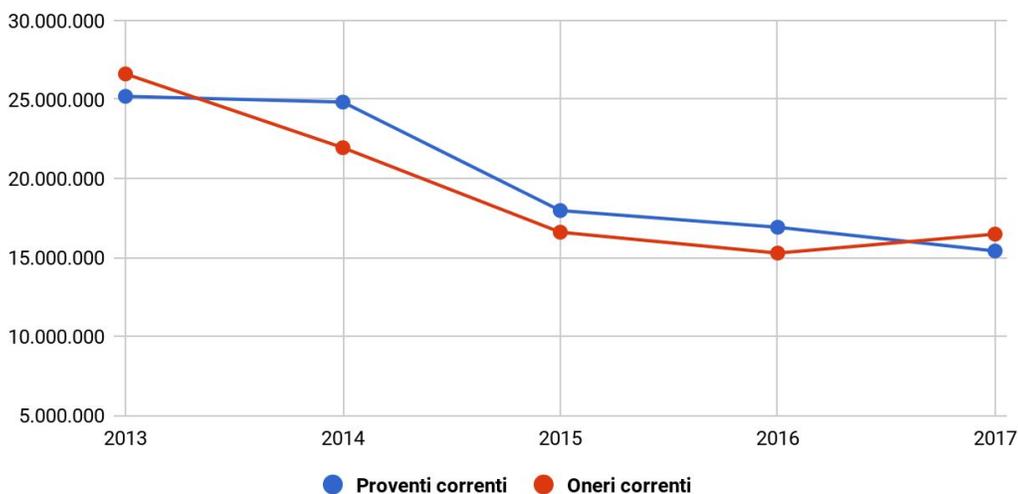
La serie storica evidenzia la forte riduzione avvenuta a partire dal 2015 (prevista dalla L. 190/2014) dell'importo del diritto annuale, principale fonte di finanziamento delle Camere di commercio. I diritti di segreteria registrano invece una buona tenuta nel quinquennio, con un leggero ma costante aumento a partire dallo stesso anno 2015, grazie al potenziamento dei servizi resi e in particolare di un maggiore utilizzo dei servizi informativi rispetto all'anno precedente.

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

ONERI CORRENTI periodo 2013-17	2013	2014	2015	2016	2017
Costo del personale	5.185.064	5.013.831	4.820.511	4.789.894	4.743.755
Spese di funzionamento	7.261.996	7.212.264	5.616.144	5.085.407	6.616.224
Interventi economici	9.771.254	4.803.163	2.679.790	2.187.950	2.698.986
Ammortamenti ed accantonamenti	4.395.551	4.913.906	3.475.105	3.206.396	2.413.411
Totale	26.613.865	21.943.164	16.591.550	15.269.647	16.472.376

L'analisi della serie storica degli **oneri**, ridotti in rispondenza alla riduzione dei proventi a garanzia dell'equilibrio economico dell'Ente, rileva una lieve ma costante riduzione dei costi del personale, una forte riduzione nei costi di funzionamento (con l'eccezione del 2017 nel cui esercizio però hanno influito gli oneri fiscali della dismissione della partecipazione nella Società delle Autostrade Serenissima Spa, quantificati in circa € 1.670.000). Netta la riduzione anche degli interventi economici, che si attestano su un importo oscillante tra i 2 e 2,5 milioni di euro, a causa del mancato introito del diritto annuale che ne era la principale fonte di finanziamento.

Andamento dei proventi correnti e degli oneri correnti nel periodo 2013-2017



Relativamente agli interventi promozionali, nel prospetto che segue si confrontano invece gli importi stanziati/utilizzati alla data di riferimento del 31/12/2017:

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2

RISORSE PER INTERVENTI ECONOMICI - Composizione del budget 2017 per le linee di intervento					
Obiettivo	Importo STANZIATO aggiornato al 31.12	%	Importo UTILIZZATO al 31.12	Importo non utilizzato	% di utilizzo rispetto al previsto
RICERCA SVILUPPO E INNOVAZIONE (o.t. 1)	322.270	10,62%	190.680	131.590	6,29%
AGENDA DIGITALE (o.t. 2)	174.700	5,76%	124.927	49.773	4,12%
COMPETITIVITA' IMPRESE E TERRITORIO (o.t. 3.1)	1.314.660	43,34%	1.223.761	90.899	40,34%
COMPETITIVITA' INTERNAZIONALE (o.t. 3.2)	1.155.000	38,08%	1.136.870	18.130	37,48%
ECONOMIA VERDE, ENERGIE RINNOVABILI (o.t. 4)	0	0,00%	0	0	0,00%
ISTRUZIONE E APPRENDIMENTO PERMANENTE (o.t. 10)	17.000	0,56%	14.252	2.748	0,47%
TUTELA DEL CONSUMATORE E DELLA CONCORRENZA (o.t. 12)	49.800	1,64%	8.497	41.303	0,28%
Totale	3.033.430	100,00%	2.698.986	334.444	88,97%

Il prospetto contabile seguente suddivide il **budget per Obiettivi tematici**, con la distinzione tra interventi diretti (contributi che la Camera eroga direttamente) e costi indiretti (costi sostenuti per spese di funzionamento, personale, ammortamenti di immobilizzazioni materiali e immateriali). Tale prospetto riporta quindi anche i risultati a consuntivo degli indicatori definiti nel PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi, documento contabile previsto dal DM 27 marzo 2013. La tabella evidenzia lo scostamento tra gli importi approvati a preventivo aggiornato e gli importi utilizzati a consuntivo.

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

RIPARTIZIONE DELLE RISORSE ANNO 2017						
Missioni / Obiettivi	RISORSE STANZIATE A BUDGET			RISORSE CONSUNTIVATE		
	Totale Budget	di cui Interventi Diretti	di cui Costi Indiretti	Totale Consuntivo	di cui Interventi Diretti	di cui Costi Indiretti
Missione 11 COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	2.738.907	1.693.630	1.045.277	2.240.784	1.553.620	687.164
O.T. 1 Ricerca, sviluppo e innovazione	551.459	341.000	210.459	275.017	190.680	84.337
O.T. 2 Agenda digitale	405.427	250.700	154.727	180.182	124.927	55.255
O.T. 3.1 Competitivita' delle imprese e del territorio	1.639.842	1.044.930	594.912	1.715.029	1.223.761	491.268
O.T. 4 Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile	50.000	0	50.000	50.000	0	50.000
O.T. 10 Istruzione e apprendimento permanente	92.179	57.000	35.179	20.556	14.252	6.304
Missione 16 COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNE DEL SISTEMA	1.334.543	1.290.000	44.543	1.142.304	1.136.870	5.435
O.T.3.2 Competitivita' internazionale	1.334.543	1.290.000	44.543	1.142.304	1.136.870	5.435
Missione 12 REGOLAZIONE DEI MERCATI	6.054.766	49.800	6.004.966	5.729.041	8.497	5.720.544
Tutela del consumatore e della concorrenza	6.054.766	49.800	6.004.966	5.729.041	8.497	5.720.544
Missione 32 SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLA PA	5.956.284	0	5.956.284	5.550.411	0	5.550.411
O.T. 11.1 (progr. 002) Pubblica amministrazione efficiente - indirizzo politico	2.307.992		2.307.992	2.260.723		2.260.723
O.T. 11.1 (progr. 004) Pubblica amministrazione efficiente - servizi generali, formativi e approvvigionamento per le amministrazioni pubbliche	1.216.097		1.216.097	1.096.563		1.096.563

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

O.T. 11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione	1.216.097		1.216.097	1.096.563		1.096.563
O.T. 11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione	1.216.097		1.216.097	1.096.563		1.096.563
TOTALE RISORSE	16.084.500	3.033.430	13.051.070	14.662.540	2.698.986	11.963.553

Le partecipazioni

Si riporta di seguito l'attuale situazione partecipativa della Camera di Commercio di Padova. In sintesi, la situazione odierna registra:

- **conferimenti:** la conclusione nel corso del 2017 dell'operazione di conferimento di € 5.500.000 nel capitale della Società Interporto Spa;
- **dismissioni:**
 - la conclusione del contenzioso riguardante la Società delle Autostrade Serenissima spa che ha riconosciuto alla Camera la somma di € 10.685.800 oltre alla rifusione delle spese legali e di arbitrato anticipate e il saldo nel corso del 2017 da parte della società dell'intero importo di € 7.685.800 dovuto in tranche annuali dal 2017 al 2021;
 - la prosecuzione della causa legale con A4 Holding Spa, avviata al fine di ottenere la liquidazione della partecipazione;
 - la **conclusione della procedura di dismissione della quota dalla società Tecno Holding SpA** con il trasferimento a favore della Camera di Padova di azioni possedute da Tecno Holding Spa in Interporto Padova Spa rappresentative dello 0,76420% del capitale sociale, con il trasferimento a favore della Fiera Immobiliare SpA (in luogo della Camera di Padova) degli immobili di proprietà di Tecno Holding Spa per il valore complessivo di € 17.660.000, con la corresponsione dell'importo residuo pari ad € 34.651.051,89 in contanti.

Denominazione legale	Capitale sociale (attuale)	Entità partecipazione CCIAA Padova	Note
A4 Holding spa (in dismissione)	€ 134.110.065	1,35%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013 in attesa di definizione del contenzioso

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Attiva spa in fallimento (in dismissione)	€ 7.660.967	0,78%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013 in attesa della conclusione della procedura fallimentare
Borsa merci telematica italiana spa	€ 2.387.372	0,05%	In House
Centro Servizi Distretto del mobile scarl in liquidazione (in dismissione)	€ 0	3,48%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013. Depositato bilancio finale di liquidazione in attesa di cancellazione.
Certottica scarl (in dismissione)	€ 2.195.000	2,71%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013. In attesa di liquidazione quota prevista il 30 giugno 2018
Consorzio DMO Padova	€ 12.000	41,67%	In fase di ridefinizione della struttura
Consorzio Zona Industriale e Porto Fluviale di Padova	€ 12.000.000	33,33%	Ente Pubblico Economico Legge n. 318/1991 art. 36
Creditagri Italia – Soc. Coop per Azioni	€ 10.345.006	5,80%	Confidi
Ecocerved scarl	€ 2.500.000	0,20%	In House
Fiera di Padova immobiliare spa	€ 39.410.020	47,93%	Apportato beni immobili per futuro deliberato aumento di capitale sociale di Euro 17.670.000
GAL Patavino scarl	€ 20.000	5,00%	Diminuzione quota di partecipazione per allargamento compagine sociale tramite aumento di Capitale Sociale
IC Outsourcing scrl	€ 372.000	9,43%	In House
Infocamere scpa	€ 17.670.000	15,60%	In House
Infracom spa (in dismissione)	€ 85.648.000	0,05%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013 in attesa di definizione del contenzioso in materia con A4 Holding SpA
Interporto Padova spa	€ 33.006.770	33,25%	Conclusa operazione di aumento di capitale sociale
Italia Com-Fidi Soc. Cons. a r. l.	€ 57.216.063	1,75%	Confidi
Job Camere srl in liquidazione	€ 600.000	10,58%	In liquidazione dal 28/07/2015
MAAP scarl	€ 8.204.575	12,30%	-
Neafidi - Soc. Coop. di garanzia collettiva fidi	€ 18.618.300	4,83%	Confidi
Obiettivo Sviluppo spa in fallimento (in dismissione)	€ 156.000	1,00%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013 in attesa chiusura procedura fallimentare

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2

Parco produttivo del Fiumicello spa in fallimento (in dismissione)	€ 1.380.000	17,39%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013 in attesa chiusura procedura fallimentare
Parco scientifico e tecnologico Galileo scpa	€ 1.532.910	49,93%	In fase di profilazione nuove partnership di sistema
Retecamere scarl in liquidazione	€ 242.356	0,68%	Esercitato diritto di recesso (Deliberazione di Giunta n. 184 del 29/10/2014) in attesa di formale riconoscimento da parte della società in stato di liquidazione
Sistema Camerale Servizi Srl	€ 4.009.935	0,08%	In House
Sviluppo Artigiano – Soc. Cons. Coop a r.l.	€ 19.559.648	8,18%	Confidi
Tecnoservicecamere scpa	€ 1.318.941	7,03%	In House
Fidi impresa & turismo veneto societa' cooperativa p.a.	€ 10.332.702	8,71%	Confidi
Unioncamere Veneto Servizi scarl in liquidazione	€ 100.000	19,51%	In liquidazione dal 25/11/2015

I servizi resi

La Camera di commercio di Padova svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder:

Tipologia di utente	Servizi Resi						
	Anagrafico certificativi	Regolazione	Attività vigilanza ispezione e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggi o dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese	■	■	■	■	■	■	■
Associazioni imprenditoriali	■	■		■	■	■	■
Consumatori e cittadini	■	■	■	■	■	■	

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2

2.3 I Risultati raggiunti

Il Piano della Performance 2017 - 2019 ha individuato i propri obiettivi strategici tra gli Obiettivi Tematici di Europa 2020, coniugandoli con le scelte strategiche e il ruolo istituzionale della Camera. I risultati di performance raggiunti sono stati misurati e valutati seguendo l'approccio culturale e metodologico dell'ottica BSC, garantendo trasparenza e intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente, secondo il dettato normativo (D. Lgs 150/09).

I criteri utilizzati per il calcolo della performance sono riportati nella tabella che segue:

Criteri relativi al raggiungimento degli obiettivi		
Obiettivo raggiunto 91% - 100%	Obiettivo parzialmente raggiunto 51% - 90%	Obiettivo non raggiunto 0 - 50%

Nel caso in cui un obiettivo venga raggiunto con uno scostamento temporale rispetto al target, il grado di raggiungimento viene stabilito dai seguenti criteri:

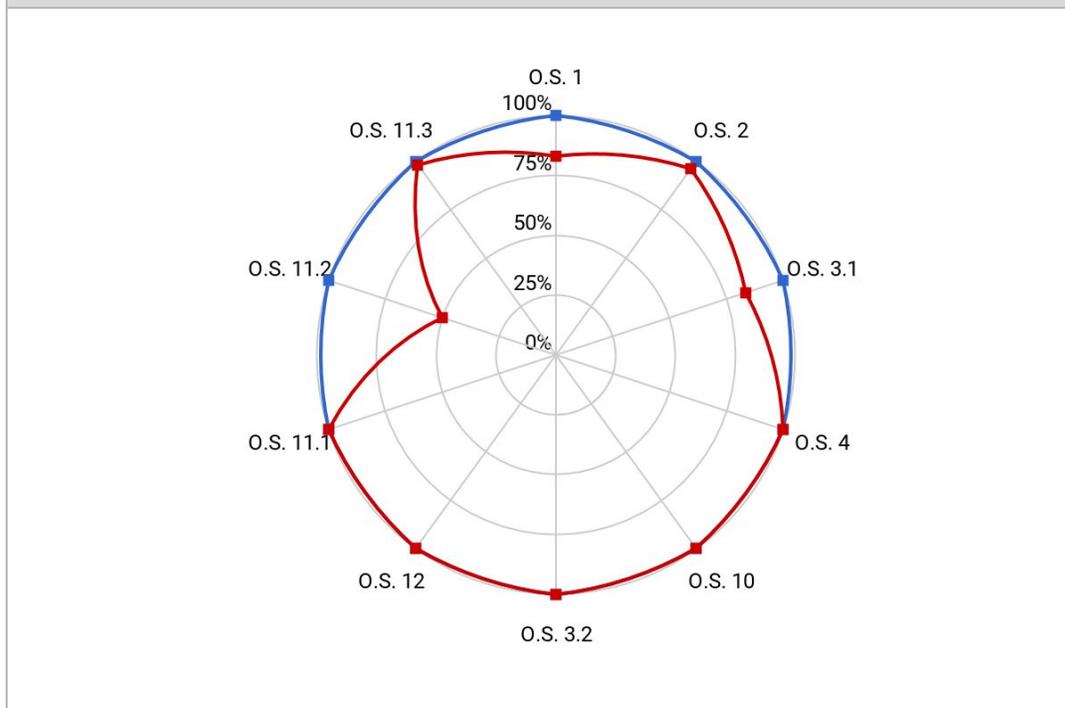
CRITERI PER SCOSTAMENTO TEMPORALE	
Ritardo in giorni dalla data target	Performance
0-5 giorni di ritardo	85%
6 - 10 giorni di ritardo	75%
11-15 giorni di ritardo	50%
16 - 30 giorni di ritardo	25%

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2

In applicazione dei criteri evidenziati, il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati e il livello di compliance rispetto alle performance attese è il seguente:

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati	Valore assoluto	Valore %
■ Obiettivi strategici raggiunti	7	70%
■ Obiettivi strategici parzialmente raggiunti	2	20%
■ Obiettivi strategici non raggiunti	1	10%
Totale obiettivi strategici	10	100%

Livello di “Coincidenza” tra le performance conseguite e quelle attese (dimensione strategica della performance) articolato secondo i 10 obiettivi strategici



CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

La performance organizzativa raggiunta è stata pari al 92,94%.

Si precisa che tale risultato è stato ottenuto confrontando la performance del singolo kpi o indicatore strategico con il peso ad esso attribuito in fase di programmazione con l'intervento dell'OIV, Organo indipendente di valutazione.

Il grado di raggiungimento degli **obiettivi operativi**, individuati a cascata da quelli strategici triennali, è il seguente:

Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi programmati	Valore assoluto	Valore %
 Obiettivi operativi con target raggiunto	97	97%
 Obiettivi operativi con target parzialmente raggiunto	2	2%
 Obiettivi operativi con target non raggiunto	1	1%
Totale obiettivi operativi	100	100%

2.4 Le criticità e opportunità

Consolidata ormai la riduzione dei proventi derivanti dal diritto annuale, la Camera ha orientato la propria attività in una prospettiva di efficienza attraverso la razionalizzazione delle risorse, mantenendo però alta l'attenzione sulla qualità dei servizi offerti ed avviando comunque le nuove attività previste dalla riforma camerale, quali ad esempio l'alternanza scuola-lavoro.

Le criticità hanno quindi rappresentato al tempo stesso un'opportunità di revisione delle procedure in un'ottica di ottimizzazione dei processi.

Un'attività di rilevante impatto per il bilancio camerale è stata nel corso dell'anno la **dismissione della quota di partecipazione nella società Tecnoholding Spa** (vedi paragrafo 2.2 L'amministrazione - Le partecipazioni). Le risorse derivanti da questa ed altre dismissioni sono state destinate nel piano degli investimenti del bilancio preventivo 2018 a progetti di investimento per lo sviluppo del territorio o per altre partecipazioni ritenute strategiche. In particolare sono al momento allo studio investimenti in partecipazioni strategiche quali Fiera di Padova Immobiliare e Parco Scientifico Galileo S.p.c.A e per il quartiere fieristico di Padova, oltre ad un intervento in corso di valutazione per la strutturazione di un Hub dell'innovazione nell'ambito di iniziative di respiro nazionale e in sinergia con altri partner istituzionali sul

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

territorio.

Nel 2017 si è potenziato il servizio di costituzione delle Start up senza la presenza del notaio, presso l'**ufficio AQI** della Camera, che nel corso dell'anno ha ricevuto 37 richieste di assistenza per la costituzione.

Infine, nell'anno la Camera ha dato avvio ad un **punto unico di contatto e di prima accoglienza dell'utenza** con il quale fornire un servizio di risposta qualificato sui diversi servizi forniti dall'ente. Tale servizio ha coinvolto trasversalmente il personale camerale a cominciare dai responsabili dei vari processi e consentito di raccogliere informazioni sulle reali e/o inesprese esigenze degli stakeholder camerale e sensibilizzare l'utente sulle attività e i servizi offerti dalla Camera di Commercio. Il progetto di ampio respiro ha incontrato anche delle criticità in particolare di tipo organizzativo, che verranno affrontate con interventi mirati nel corso del 2018.

Il paragrafo 3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici descrive per ogni obiettivo strategico i risultati raggiunti e le principali criticità riscontrate.

3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

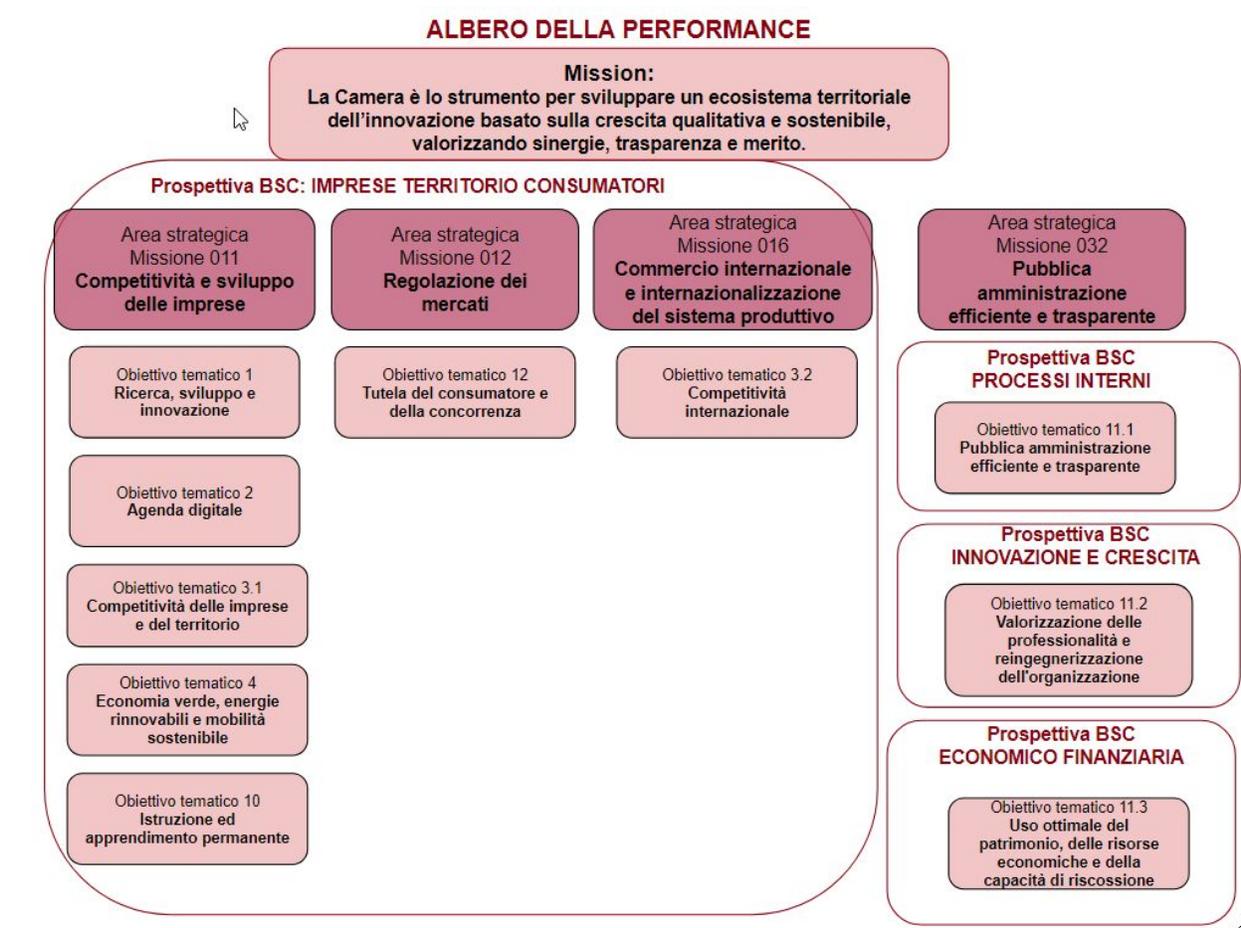
3.1 Albero della Performance

La Camera di Commercio di Padova, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della Performance", che si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

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

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

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2



La Vision

La *Vision* dell'Ente è stata definita nel piano pluriennale di mandato con la classificazione all'interno delle **prime tre posizioni dell'indice generale di benessere** del progetto "[Oltre il pil](#)" (a cura di Unioncamere Veneto, Università Cà Foscari di Venezia, Camera di commercio Delta lagunare) tra le province del Triveneto, in un orizzonte temporale di cinque anni in coerenza con l'attuale mandato. Le aree tematiche, scelte quali "dimensioni", sono: benessere materiale, lavoro, istruzione, sicurezza, uso del tempo, rapporti personali e sociali, ambiente, salute.

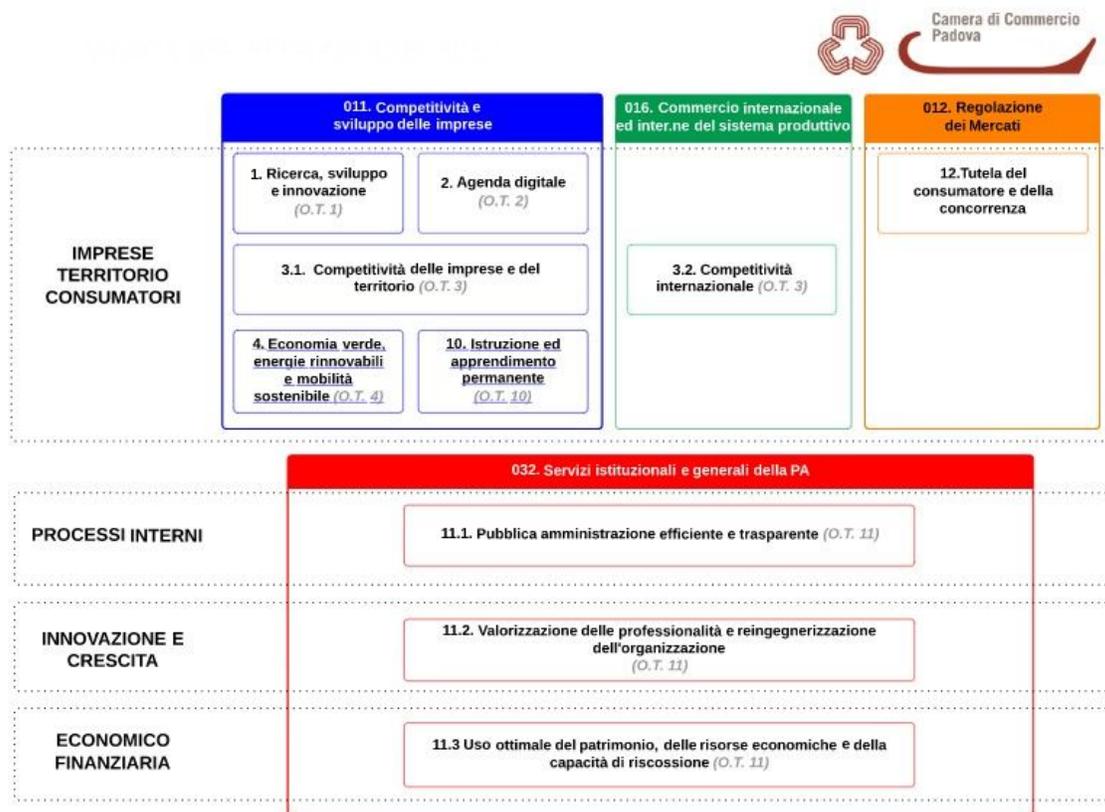
Il progetto, dopo alcuni anni di operatività, non è stato ulteriormente sviluppato, pertanto non sono disponibili i dati relativi al 2017. I nuovi organi camerali (Giunta e Consiglio) che si insedieranno nel mese di giugno nell'Ente definiranno pertanto anche la nuova Vision in sede di individuazione della strategia di mandato. Si evidenzia comunque che, nonostante la conclusione del progetto non consenta misurazioni dei risultati, la Camera ha attuato e sta

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2

attuando i propri progetti nell’ottica dell’iniziativa, che definiva la necessità di misurare non solo i valori economici, per determinare il benessere, ma i valori correlati all’aspetto ambientale, sociale e culturale.

La mappa strategica

La **Mappa Strategica** della Camera di Commercio di Padova, di seguito proposta, rappresenta la declinazione della Vision dell’Ente in Aree Strategiche (corrispondenti alle Missioni della contabilità camerale) e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa-effetto:



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

L'impostazione seguita ha consentito di rilevare i valori a consuntivo degli indicatori definiti nel c.d. **PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio**, documento di natura contabile. Il PIRA, redatto in conformità alle linee guida generali definite con il [D.P.C.M. del 18](#)

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

[settembre 2012](#), è un documento programmatico, a base triennale, redatto contestualmente al bilancio di previsione e allegato allo stesso, in cui viene illustrato il contenuto di ciascun programma di spesa ed esposte informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare con riferimento agli stessi programmi del bilancio. Considerato che esso deve riportare gli indicatori ed i target per quantificare gli obiettivi e che gli scopi e le finalità informative di tale documento coincidono in gran parte con il Piano della performance, gli indicatori utilizzati sono quelli del cruscotto strategico che poi sono stati declinati in obiettivi operativi con ricadute su tutta la struttura organizzativa.

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**.

Si precisa che la mappa strategica per il triennio 2018 - 2020 è stata 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 del 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 del cd. progettazione partecipata - per indirizzare le future linee strategiche per lo sviluppo urbanistico, infrastrutturale, economico e sociale del territorio padovano.

In riferimento alla mappa strategica adottata, i risultati sono i seguenti:

Mappa Strategica					
Prospettiva	Obiettivo	Missioni			
		011. COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	012. REGOLAZIONE DEI MERCATI	016. COMMERCIO INTERNAZ. E INTERNAZIONALIZZAZIONE SISTEMA PRODUTTIVO	032. SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLA PA
Imprese, Territorio e Consumatori	1. Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	83%			
	2. Agenda Digitale (O.T.2)	96%			
	3.1 Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)	83%			
	3.2 Competitività internazionale (O.T.3)			100%	

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

	4. Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)	100%			
	10. Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)	100%			
	12. Tutela del consumatore e della concorrenza		100%		
Processi Interni	11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)				100%
Innovazione e Crescita	11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)				50%
Economico Finanziaria	11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)				98%

3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici

Area Strategica - Missione 011 “Competitività e sviluppo delle imprese”

O.T. 1 Ricerca, sviluppo ed innovazione - Performance 83%

Il progetto camerale per l'**innovazione Padova Innovation Hub** ha visto nel 2017 l'allargamento della Rete, con l'adesione della CIA (Confederazione italiana Agricoltori), ed il proseguimento dell'azione per la mappatura e la sensibilizzazione delle filiere strategiche per l'innovazione. In particolare sono proseguite le azioni per la filiera biomedicale, sono state avviate quelle per la filiera grafica e agroalimentare, sono state avviate le procedure di gara per la selezione di 6 fornitori per l'affidamento dell'appalto di servizi per la mappatura e per la sensibilizzazione delle ultime tre filiere produttive (meccanica, sistema casa, ICT). Si è registrata una buona partecipazione di imprese a seminari, workshop, eventi, realizzati nell'ambito del progetto.

Sono state elaborate inoltre proposte progettuali su bandi europei che individuano linee di finanziamento e potenziali partenariati. In particolare è stato avviato il **progetto DesAlps**,

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma Interreg Alpine Space, per la promozione e diffusione del Design Thinking.

Nel 2017 inoltre si sono tenuti diversi incontri con il Comune e rappresentanti dell'Associazione Padova Soft City e delle Associazioni imprenditoriali, che hanno avuto come obiettivi lo sviluppo di un masterplan, lo studio di fattibilità del progetto, gli incontri con gli stakeholders e la verifica della possibilità di attrarre finanziamenti esterni, anche collegato con il progetto Padova 4.0 e con la progettazione per la costruzione del Competence Center e di un Padova Innovation Hub in zona Fiera.

Da segnalare la partecipazione della Camera di commercio ai tavoli per l'innovazione promossi dal Comune di Padova, come pure il contributo consortile straordinario per il progetto di rilancio del Parco Scientifico e Tecnologico Galileo.

Criticità:

Le procedure previste dal nuovo codice degli appalti, entrato in vigore ad aprile 2016, hanno comportato un rallentamento nelle procedure di affidamento dei contratti legati al progetto "Padova Innovation Hub".

O.T. 2 Agenda digitale - Performance 96%

Nell'ottica di favorire lo sviluppo di azioni legate all'agenda digitale a beneficio del sistema imprenditoriale padovano, la Camera di Padova ha presentato/gestito due progetti finanziati dall'Unione Europea, rispetto all'unico previsto, sfruttando appieno le opportunità offerte da diversi bandi. Si segnala la collaborazione con Unioncamere e Google per l'organizzazione della tappa padovana di un roadshow sulla digitalizzazione delle PMI a settembre 2017, con un ottimo riscontro.

E' proseguita l'operatività dello sportello di consulenza sulla Fatturazione Elettronica e la promozione del programma gratuito per le imprese fornito da Infocamere, che è utilizzato da oltre 1000 aziende.

Si è inoltre aderito al progetto **PID, Punto Impresa Digitale**, azione di sistema che ha visto la partecipazione di numerosi dipendenti dell'Ente al programma formativo proposto, e l'avvio del progetto europeo Erasmus+ RESTART per potenziare le competenze nelle imprese per il passaggio a Industria 4.0.

Nel corso del 2017 si è proceduto all'aggiornamento della rete locale dell'Ente dotando la sede di apparati tecnologici più evoluti, tali da consentire la migrazione al **servizio Voice over IP** (Voce tramite protocollo Internet), acronimo VoIP, per la gestione del nuovo servizio di contact-center tramite l'ausilio di una piattaforma CRM, progetto sperimentale curato - per l'intero sistema camerale - con InfoCamere. La tecnologia rende possibile effettuare una

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

conversazione telefonica sfruttando una connessione Internet o una qualsiasi altra rete dedicata che utilizzi il protocollo IP senza connessione per il trasporto dati. Si è valutato poi di estendere tale tecnologia a tutta la telefonia dell'ente, operazione attualmente ancora in corso.

Inoltre nel corso dell'anno trascorso si è anche adeguato e attivato il servizio WiFi al fine di consentire l'accesso wireless alla rete sia ad utenti interni (dipendenti e collaboratori) che esterni identificati in ospiti (fornitori, collaboratori occasionali, partecipanti a meeting, riunioni e corsi formativi) e in visitatori (coloro che accedono agli sportelli camerali).

Attraverso tale nuovo servizio, che ha reso necessario l'adeguamento tecnologico dei punti di accesso radio alla rete WiFi, si è voluto rendere disponibile agli utenti esterni l'accesso libero al collegamento internet e agli utenti interni la possibilità di collegarsi agli stessi servizi oggi fruiti in modalità di rete fissa, consentendo di concretizzare il lavoro in mobilità all'interno della struttura.

In ambito **SUAP**, si è attivata una serie di incontri e confronti con l'ASL volta a attivare strumenti informatici atti a gestire al meglio il flusso delle pratiche, sia in considerazione della mole di pratiche sia in considerazione della fusione delle tre ASL della Provincia. Purtroppo non si è ancora giunti a una soluzione stabile, in quanto l'impresa che ha ricevuto l'incarico dall'ASL non ha ancora attivato gli strumenti quali la protocollazione automatica e la distribuzione automatica agli uffici competenti delle pratiche relative a procedimenti che transitano per il SUAP, questo nonostante Infocamere abbia prontamente fornito la mappatura dei codici relativi ai vari procedimenti. Si è in attesa di una attivazione del sistema per proporre poi azioni di miglioramento che possono essere messe in campo con la nostra collaborazione.

Al fine di favorire la corretta applicazione della normativa SCIA 2 e normative di omogeneizzazione dei procedimenti da parte dei SUAP si è partecipato agli incontri del tavolo di lavoro della Regione che hanno definito la modulistica unificata da applicare in Veneto, si sono effettuati incontri tra Camere lombarde e venete per uniformare i percorsi delle leggi speciali mediante SUAP, si è attivato, in collaborazione con Unioncamere Veneto, un percorso di formazione che ha investito 5 province con docenza di alto livello, percorso di formazione reso disponibile anche in video registrato.

Si è deciso di far evolvere le newsletter ai funzionari comunali, passando dalle semplici informazioni di variazioni della KDB - Database della conoscenza (Insieme dei contenuti, normative, procedimenti, moduli, Autorità competenti e recapiti in uso presso il front-office dei SUAP camerali) a indicazioni di nuove normative e di obblighi procedurali.

Si sono sperimentati i primi incontri on-line con i funzionari SUAP e si sono sperimentate le prime formazioni on-line predisposte dal Servizio SUAP della Camera di Padova.

Al fine di garantire la **qualità delle informazioni del Registro Imprese**, è continuata anche per l'anno 2017 l'attività svolta per garantire il presidio sulla validità e attività delle caselle PEC delle imprese: la verifica ha interessato tutte le imprese che risultavano avere una PEC

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

invalida/inattiva/non univoca, per un totale di 12.074 posizioni. Dal totale sono state escluse 1606 posizioni perché relative a procedure concorsuali e quindi la verifica è stata avviata per 9318 posizioni su 10.468 indirizzi non validi. Di questi, 8192 sono stati cancellati con provvedimento del Giudice del Registro Imprese e 1126 sono invece stati regolarizzati direttamente dalle imprese. La verifica ha pertanto interessato l'89% degli indirizzi non validi.

Criticità:

Al 31.12.2017 **solo il Comune di Padova non utilizza la piattaforma camerale SUAP**, i confronti avuti con l'amministrazione comunale hanno però evidenziato una volontà di adozione di detto front-office. Si sono quindi attivati tavoli tecnici per una definizione della road-map che indichi tempi e modalità di adozione. Il passaggio non è immediato, ma richiede mesi di lavoro in quanto il Comune di Padova deve adottare nel contempo gestionali informatici di back-office e altre strutture informatiche che consentano di gestire on-line più servizi senza interrompere né aggravare l'attività degli uffici. I gestionali sono forniti dalla Regione Veneto che è parte attiva nella modifica del front-office del Comune.

O.T. 3.1 Competitività delle imprese e del territorio - Performance 83%

Per venire incontro alle esigenze informative degli utenti, sono stati predisposti due dossier informativi relativi all'avvio di un'impresa ambulante di alimenti (cd. food track) e all'avvio di un esercizio commerciale, le tipologie per le quali l'ufficio ha ricevuto più richieste di informazioni. Tali dossier contengono sia la lista dei principali adempimenti/obblighi richiesti all'imprenditore all'atto dell'avvio dell'impresa, sia una modello di business plan in cui sono riportati le principali voci di costi rilevate nell'ambito di tali specifiche attività.

Sono state attivate alcune collaborazioni con iscritti agli ordini professionali e funzionari di PA che hanno consentito di realizzare alcuni seminari informativi nell'ambito delle normative fiscali, giuslavoristiche e sanitarie.

E' stata inoltre gestita e promossa l'iniziativa Padova 4.0 che si è conclusa con la presentazione di 113 idee-progetto da parte di una molteplicità di stakeholder (enti locali, università associazioni, privati, associazioni di categoria).

E' stata infine curata la realizzazione dell'edizione 2017 della Premiazione del lavoro e del progresso economico, nonché la gestione dell'edizione speciale del Premio menato-Volpato (quest'ultimo in collaborazione con l'azienda speciale Promex).

Criticità:

Nella redazione dei dossier è stato complesso reperire i costi "standard" utilizzabili come riferimento in quanto l'analisi dei business plan in possesso dell'ente camerale presentavano degli scostamenti evidenti, peraltro non sempre giustificati dai costi medi riportati dagli utenti allo

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

sportello.

O.T. 4 Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile - Performance **100%**

La Camera di commercio di Padova ha presentato un progetto sul **bando europeo UIA, poi non finanziato, ha partecipato con un proprio componente ai lavori del Gruppo di Lavoro per Padova Smart City** promosso dal Comune di Padova per promuovere un modello di sviluppo urbano ed economico legato alla sostenibilità, alla green economy, all'utilizzo delle nuove tecnologie a vantaggio di cittadini e imprese, con particolare riferimento al progetto Padova 4.0.

Si è inoltre proceduto ad acquistare e diffondere gli atti del ciclo di conferenze internazionali organizzate in collaborazione con l'Ordine degli Architetti nel 2016.

O.T. 10 Istruzione e apprendimento permanente - Performance **100%**

Nel corso del 2017 gli uffici camerale preposti hanno avviato un'intensa campagna promozionale per promuovere l'iscrizione delle imprese nel Registro nazionale che è culminata con l'adesione ad un progetto sperimentale di Infocamere che prevedeva l'iscrizione facilitata via PEC. Il progetto ha riscosso immediato successo ed il numero di imprese iscritte è passato dalle 14 del 2016 alle 546 del 2017.

Nel corso dell'anno è stato inoltre pubblicato un bando di contributi finalizzato ad agevolare l'ospitalità degli studenti in alternanza presso le imprese: il contributo infatti prevedeva un contributo a copertura del 50% delle spese sostenute dalle imprese per garantire una corretta ospitalità (visite mediche, aggiornamento del Documento di valutazione dei rischi DVR, tutoraggio esterno). E' stata anche gestita l'ospitalità all'interno dell'ente di 15 studenti, appartenenti ad 8 istituti scolastici della provincia.

Criticità:

Il bando di contributi non ha avuto il successo sperato. Infatti a fronte di uno stanziamento che poteva garantire un contributo a circa 30 imprese, è stato erogato solo a 9.

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 011	Valore assoluto	Valore %
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	7	70%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 51 - 90%	2	20%
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 50%	1	10%
Kpi strategici totale individuati nell'Area	10	100%

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Indicatori di output	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° di imprese coinvolte nel progetto camerale per l'innovazione ▪ N° di filiere coinvolte nel progetto camerale per l'innovazione ▪ Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dell'innovazione e del trasferimento tecnologico alle imprese ▪ Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dell'assistenza alle imprese per i temi dell'Agenda Digitale ▪ N° Comuni che aderiscono alla piattaforma SUAP camerale ▪ N° iniziative per l'agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro ▪ Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dello sviluppo sostenibile con particolare riferimento ad economia verde, energie rinnovabili, mobilità sostenibile e smart cities, 4° asse del Progetto Padova 4.0
Indicatori di outcome	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentuale PEC valide presenti nel Registro imprese rispetto al totale delle imprese ▪ Percentuale di apertura di imprese da parte degli utenti dello sportello Nuova Impresa sul totale degli utenti ▪ 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)
Soggetti coinvolti	<p>Area Segreteria Generale e Uffici di Staff, Area Sviluppo e Promozione Economica, Area Registro delle Imprese e Semplificazione - Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio</p>

Area Strategica - Missione 012 “Regolazione dei mercati”

O.T. 12 Tutela del consumatore e della concorrenza - Performance **100%**

L'attenzione che l'Ente pone sulla tematica della **regolarità del mercato e della tutela del consumatore** è evidenziata dalla tipologia di progetti previsti e realizzati:

1. per intensificare l'attività di vigilanza e sicurezza prodotti nell'ambito di un progetto più ampio di lotta alla contraffazione;
2. per accertare gli usi e le consuetudini commerciali vigenti

Relativamente al **primo punto** sono state eseguite attività:

- dirette alla prosecuzione e potenziamento dell'attività di vigilanza sulla sicurezza dei prodotti destinati al consumo con utilizzo dello spettrometro a raggi X - per una più rapida e certa individuazione dei prodotti potenzialmente pericolosi per la salute dei consumatori - in collaborazione con le Forze dell'Ordine provinciali. Sono state eseguite n. 6 distinte ispezioni tra Monselice, Conselve, Piove di Sacco e Padova presso operatori cinesi. Le ispezioni hanno avuto ad oggetto prodotti di bigiotteria e giocattoli.

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

- dirette alla sperimentazione di un piano di vigilanza sull'applicazione delle direttive "Etichettatura Energetica" e "Progettazione Ecocompatibile" con specifico riferimento ai forni elettrici. Sono state effettuate 5 ispezioni (come da convenzione con Unioncamere) tra Padova e provincia con contestuale prelievo di cinque forni elettrici per il successivo inoltro al laboratorio accreditato per la verifica di conformità.

Relativamente al **secondo punto** sono proseguite le attività di revisione degli usi e consuetudini:

- è stata avviata la consultazione pubblica e quindi ne sono stati analizzati i risultati;
- è stata approvata una metodologia di lavoro per una oggettiva corretta procedura di rilevazione degli usi;
- è stata completata la revisione del Titolo I della raccolta "Usi ricorrenti nelle contrattazioni in genere";
- è stato istituito il II Comitato tecnico con il compito di revisionare gli usi esistenti nella materia della intermediazione immobiliare.

In tema di **mediazione**, nel 2018 il tempo medio intercorrente tra il deposito di una domanda di mediazione/conciliazione e la data fissata per il primo incontro si è attestata a 51 giorni, a fronte di un target previsto di 55 e di un risultato per l'anno 2017 di 62 giorni. Si è avuto un miglioramento, quindi, nella gestione della fase di ricevimento e lavorazione delle domande di mediazione e nella successiva fase di calendarizzazione degli incontri.

Criticità:

Si segnala un aumento dell'indicatore del tempo medio di gestione delle mediazioni nella seconda parte dell'anno, a causa della sostituzione di una unità di personale già formata con una nuova unità.

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 012	Valore assoluto	Valore %
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	2	100%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 51 - 90%	-	-
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 50%	-	-
Kpi strategici totale individuati nell'Area	2	100%

Indicatori di output	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° progetti attuati a favore della regolarità del mercato e la tutela del consumatore ▪ N° giorni intercorrenti tra il deposito di una domanda di conciliazione e la data fissata per il primo incontro (tempo medio)
-----------------------------	--

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Soggetti coinvolti	Area Regolazione del Mercato - Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio
---------------------------	--

Area Strategica - Missione 016 “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”

O.T. 3.2 Competitività internazionale - Performance 100%

Le disposizioni legislative del decreto di riordino delle funzioni camerali hanno inciso notevolmente sull'operatività aziendale ormai consolidata da **Promex**. In particolare, il divieto di svolgere iniziative promozionali dirette all'estero, richiamato nel Decreto di riforma, ha imposto a Promex una sfida, ovvero quella di costruire un percorso di confronto con ICE-Agenzia, finalizzato ad individuare nuove modalità per perseguire questa attività rientrando nel core business aziendale.

Tale percorso è sfociato nella piena condivisione di ICE-Agenzia degli obiettivi e delle strategie inserite da Promex nel piano promozionale 2017. Pertanto, l'Azienda Speciale è stata in grado di mettere a servizio delle imprese il know how interno per continuare ad erogare servizi di supporto ed assistenza nei mercati esteri.

Rileva la posizione centrale assunta da Promex nel corso del 2017 quale soggetto di sviluppo di efficaci azioni a sostegno dell'internazionalizzazione, ma anche dell'innovazione del territorio a tutti i livelli. Il risultato è stato raggiunto tramite le iniziative di promozione integrata del territorio che, oltre alle imprese, hanno coinvolto anche tutti i principali portatori di interesse della provincia. Infine, l'incremento positivo delle attività di service svolte per vari soggetti, in particolare la società di gestione operativa della Fiera di Padova, ha ulteriormente incrementato i proventi derivanti dalle altre linee di attività.

Gli obiettivi strategici, riportati qui di seguito, sono stati pienamente raggiunti:

- copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale
- aumento delle iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione rispetto all'anno precedente
- aumento della percentuale di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (missioni all'estero, formazione, iniziative incoming, fiere) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale imprese partecipanti;
- azioni per l'implementazione dell'accordo firmato con ICE-Agenzia, per creare maggiore sinergia nell'organizzazione di iniziative promozionali all'estero.

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 016	Valore assoluto	Valore %
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	4	100%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 51 - 90%	-	-
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 50%	-	-
Kpi strategici totale individuati nell'Area	4	100%

Indicatori di output	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentuale di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale ▪ N° iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione nell'anno x / anno x-1 ▪ N° azioni per l'implementazione dell'accordo firmato con ICE-Agenzia, per creare maggiore sinergia nell'organizzazione di iniziative promozionali all'estero
Indicatori di outcome	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentuale di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (progetti di promozione dei settori imprenditoriali di eccellenza, missioni all'estero, formazione, iniziative incoming, FIERE) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti
Soggetti coinvolti	Azienda Speciale Promex - Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio

Area Strategica - Missione 032 "Servizi istituzionale e generali delle PA"

O.T. 11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente - Performance **100%**

Nel corso del 2017, dal lato degli investimenti con strumenti partecipativi, la Camera si è impegnata principalmente sul fronte delle infrastrutture locali. In quest'ambito è da includere l'operazione più importante: l'apporto in conto futuro deliberato aumento di capitale sociale di immobili a reddito per € 17.670.000 in **Fiera di Padova Immobiliare SpA** del 15 dicembre 2017 che, a seguito del positivo e contestuale esito del complesso processo di liquidazione delle azioni Tecno Holding SpA del valore complessivo di oltre € 52.500.000, ha portato alla messa in sicurezza la società da un punto di vista sia patrimoniale che strategico. La Camera ha partecipato attivamente a questa operazione, soprattutto nella redazione del progetto di aumento di capitale sociale all'interno del più complesso processo di ricapitalizzazione della società, collaborando con i vari soggetti coinvolti ed a supporto del board della società, così come per altre attività ordinarie e straordinarie che riguardano la società, in esecuzione della

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

convenzione sull'utilizzo del personale dipendente dei soci.

Dal lato delle partecipazioni in generale, è stata fatta un'approfondita **analisi complessiva delle partecipazioni societarie** al fine di predisporre, ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs 175/2016, il documento di **Ricognizione straordinaria delle partecipazioni societarie** approvato con Deliberazione di Giunta n. 110 del 27 settembre 2017 e trasmesso sia alla Corte dei Conti che al Ministero dell'Economia e della Finanze.

Il 2017 è stato caratterizzato dall'avvio delle **procedure per il rinnovo degli Organi camerali** ai sensi della L. 580/93 come modificata dal D.Lgs. 219/2016, che ha previsto una riduzione del numero dei componenti degli Organi e nuove disposizioni per il loro rinnovo, e nel rispetto del D.M. 156/2011 relativo alla designazione e nomina dei componenti del Consiglio.

Con deliberazione n. 139 in data 4 dicembre 2017 la Giunta camerale ha approvato le linee di indirizzo per la procedura di rinnovo del Consiglio camerale, **per l'esecuzione dei controlli e per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari.**

Rispetto alla procedura adottata nel precedente rinnovo, la Giunta:

1. ha ritenuto necessario, ai fini del computo delle imprese associate, che per le stesse risulti regolarmente pubblicato nel Registro delle imprese l'indirizzo di Posta Elettronica Certificata (PEC) dell'impresa ai sensi della vigente normativa.

Pertanto le imprese prive di indirizzo PEC oppure con PEC invalide o inattive non saranno calcolate ai fini della procedura di rinnovo.

2. nelle more dell'emanazione del decreto attuativo di cui all'art. 12, c. 4, della L. 580/1993, ai fini dell'individuazione dei criteri con cui determinare per ciascun settore le soglie al di sotto delle quali le **quote associative sono ritenute meramente simboliche**, la Giunta, tenuto conto delle rilevazioni effettuate nell'ambito della circoscrizione di Padova tra le associazioni di categoria che caratterizzano i diversi settori e prendendo come base gli importi minimi rilevati nell'ambito di tale verifica, ha individuato le **seguenti tre fasce** in cui suddividere le quote:

- settore agricoltura quota associativa minima annuale € 30
- settore industria quota associativa minima annuale € 300
- rimanenti settori quota associativa minima annuale € 150

Ha quindi ritenuto ragionevole che le soglie al di sotto delle quali le quote associative sono ritenute **meramente simboliche**, siano individuate in **un importo corrispondente al 50%** della quota associativa minima annuale prevista per ognuno dei settori come sopra indicato.

Nell'ambito della riorganizzazione dei servizi l'orientamento di questa Camera è quello di destinare sempre maggiori risorse umane ai servizi alle imprese in un'ottica di disintermediazione, privilegiando **processi di gestione associata** coinvolgendo le Camere del Veneto e l'Unioncamere del Veneto. A tal riguardo nel 2017 è stata sottoscritta una convenzione

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

con la Camera di Commercio di Vicenza per una collaborazione operativa in gestione associata della Gestione amministrativa giuridica ed economica delle risorse umane e del Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività di informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start-up.

In materia di **anticorruzione** nell'anno sono state svolte numerose attività di controllo sulla regolarità delle procedure interne - ad esempio sulla gestione delle casse del Registro imprese (con richiesta di implementazione a Infocamere dell'inibizione dell'emissione di ricevute negative), sull'estrazione di elenchi di imprese, sulla rotazione di fornitori, consulenti e mediatori, sull'applicazione del Disciplinare sui controlli a campione - e sono state definite nuove modalità nell'effettuazione di ulteriori attività quali, ad esempio, la partecipazione di personale camerale ad ogni fase dell'assegnazione dei premi nell'ambito dei concorsi a premio.

In tema di **trasparenza**, è stato approvato il nuovo Regolamento per la disciplina del diritto di accesso e sono stati definiti gli obblighi di trasparenza e pubblicità degli atti relativi a procedure di acquisto, oltre all'organizzazione dell'evento Open day Camera svoltosi il 10.03.2017.

Nell'ambito delle attività del **controllo di gestione**, nell'ottica di una più efficace programmazione delle attività dell'Ente, è stata effettuata un'analisi dei dati della Camera forniti dal benchmarking Unioncamere, implementato il file di confronto su FTE e costi processi dal 2012 al 2016 e predisposta una nuova reportistica su indici di bilancio, successivamente condivisa con la dirigenza e i responsabili dei servizi.

E' stata anche perfezionata la reportistica quadrimestrale del Piano della Performance attraverso cruscotti dedicati in Google Drive, rendendo il sistema utilizzato maggiormente efficiente e snello.

In tema di **gestione documentale**, si sono avviati dei percorsi di ottimizzazione nella gestione dei flussi documentali dell'Ente tramite verifiche sulla corrette procedure di produzione, registrazione, fascicolazione dei documenti in Gedoc. A tal fine si sono organizzati incontri con il personale per esaminare le principali criticità riscontrate nella registrazione dei documenti e fornire assistenza informativa e aggiornamento sulle release. Allo stesso modo si è operato anche per la verifica della correttezza delle anagrafiche presenti in Gedoc, predisponendo linee guida per incontri informativi con i colleghi.

Nel corso del 2017 sono continuate le attività di formazione del personale addetto al **Contact center** camerale, realizzando un secondo ciclo di incontri informativi incentrati sulle attività e i servizi degli uffici di contatto con l'utenza. Sono stati condivisi, in apposita sezione della intranet camerale, i materiali appositamente predisposti dai responsabili degli uffici e sono state previste sessioni di affiancamento con il personale degli uffici. Per l'implementazione del software di

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

supporto alla gestione dei contatti, Infocamere ha messo a disposizione della Camera di Padova il **CRM Microsoft Dynamics**. Per renderlo funzionante e funzionale alle esigenze di lavoro sono stati analizzati, definiti e impostati gli elementi base del sistema: team, caselle email, regole di processo, prodotti e servizi, entità account e contatto, ecc. Alcuni uffici hanno fornito tabelle di anagrafiche di contatto (estratte dagli applicativi in uso o da raccolte di file Google) con elementi minimi (cognome e nome, ragione sociale, email, telefono o cellulare, ove presente) che sono stati caricati massivamente nel CRM. Inoltre si è provveduto ad alimentare la knowledge base del software con le FAQ elaborate in collaborazione con i responsabili degli uffici (certificazioni, bollatura, carte tachigrafiche, diritto annuale). Ulteriore fase di formazione del personale coinvolto a livello di front office e di back office, ha riguardato l'utilizzo della prima versione rilasciata del CRM. A ottobre 2017 è stata avviata la sperimentazione del servizio Contact center camerale, con apertura graduale alle linee telefoniche precedentemente gestite direttamente dai singoli uffici.

L'azione di comunicazione attraverso i **canali social** Facebook, Twitter, Google+ e Telegram è stata intensificata attraverso la realizzazione di alcune campagne relative ai servizi camerale di sportello e digitali, tra i quali i servizi di prenotazione online, Cert'ò, i portali per l'impresa Benvenuta Impresa e Cassetto dell'imprenditore, Spid e firma digitale, il nuovo portale registro imprese, FatturaPa, facendo registrare un incremento di follower del 12,43% rispetto all'anno precedente.

Nel corso del 2017 i **tempi di pagamento** delle fatture hanno registrato un ulteriore riduzione rispetto all'anno precedente anche grazie al continuo perfezionamento delle procedure degli ordini e di apposizione dei visti sui documenti passivi da parte dei soggetti responsabili, propedeutico alla tempestività di pagamento delle fatture.

Al fine di fornire un adeguato **servizio agli utenti del Registro Imprese** si è cercato di ampliare la presenza di informazioni e guide sul sito istituzionale della Camera di Commercio in modo da permettere alle imprese che, tramite i loro intermediari, devono presentare delle pratiche di iscrizione o modifica, di predisporle nel modo più corretto possibile così da ridurre i tempi della loro evasione. Rispetto all'anno precedente, infatti, il tempo medio di evasione delle pratiche si è ridotto del 16,2% passando da 13 a 10,9 giorni. Si è anche cercato di fornire un supporto informativo tramite appuntamenti preventivi per pratiche complesse sia per le attività con requisiti professionali sia per problematiche societarie.

Altra materia che ha richiesto una forte attività di consulenza è stata quella relativa alle **startup innovative** di cui all'art. 4, c. 10-bis del DL 3/2015, per fornire la quale è stato istituito l'ufficio AQI (Assistenza qualificata alle imprese). E' stata fornita assistenza a 37 società aspiranti startup e di queste 29 società hanno stipulato l'atto costitutivo presso la Camera di Commercio

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

ai sensi dell'art. 25 del CAD (con autentica di un funzionario camerale, anziché presso un notaio).

E' stato inoltre sperimentato l'avvio del servizio "pratica semplice" destinato ai piccoli imprenditori che, impossibilitati per motivi economici a ricorrere ad un intermediario, desiderano presentare una pratica di cancellazione dal Registro Imprese pur privi di account Telemaco e firma digitale. Sono state regolarmente predisposte ed evase n. 3 pratiche di cancellazione.

Criticità

Le principali criticità riscontrate nel periodo di sperimentazione del Contact center hanno riguardato due filoni: da un lato il livello di approfondimento, padronanza della materia e conoscenza di procedure specifiche degli uffici (in particolare per quanto riguarda le richieste inerenti pratiche del Registro imprese) richieste al team di front office per rispondere prontamente ai quesiti posti dall'utenza, dall'altro la necessità di una maggiore customizzazione del software per renderlo rispondente alle esigenze usabilità, espresse dagli operatori camerale, e di rilevazione e monitoraggio dei contatti.

Per quanto riguarda il primo aspetto, relativo alla specificità dei quesiti, la difficoltà riscontrata deriva in massima parte dalla composizione del team di front office, costituito da un gruppo di dipendenti camerale impegnati nel front office per un giorno a settimana, provenienti dai vari uffici e servizi camerale. Il personale svolge specifiche attività per l'ufficio di assegnazione, nella maggior parte dei casi sono attività diverse da quelle inerenti le richieste dell'utenza, che richiedono invece abilità e conoscenze che derivano dalla pratica e dall'esperienza. Inoltre l'impegno quotidiano in attività diverse da quella di front office rende difficile un aggiornamento e allineamento omogeneo delle conoscenze del team, di fronte alle molte novità normative e organizzative che caratterizzano i servizi camerale. Per il 2018 si prevede di organizzare ulteriori incontri di aggiornamento e di individuare ulteriori modalità per segnalare le novità di interesse.

Sul fronte del software CRM utilizzato, invece, la principale criticità riscontrata è la mancata integrazione "nativa" di Dynamics 365 con la piattaforma Google utilizzata dalla Camera di Padova, in particolare l'integrazione con Gmail (parziale passaggio delle mail in ingresso al CRM, creazione dei "casi" con dati account e/o contatto non corretto, duplicazione di anagrafiche, ecc.). L'utilizzo della piattaforma Microsoft per la gestione dei casi incide sui tempi di risposta, e richiede, per una corretta rilevazione dei dati e della reportistica, l'inserimento manuale di informazioni aggiuntive sulle anagrafiche utenti e di "relazioni" tra le stesse che impattano sui tempi di evasione delle risposte.

Nella fase di analisi e di sperimentazione è stato redatto un elenco puntuale delle criticità riscontrate e sono state formulate proposte di miglioramento per una adeguata customizzazione della piattaforma, richieste che Infocamere ha schedato in e pianificato per il 2018.

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

O.T. 11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione
- Performance 50%

I risultati dell'indagine sul **benessere organizzativo** effettuata nel 2017 sono riportati nel paragrafo 2.2 in sede di analisi del contesto interno, a cui si rimanda per l'approfondimento.

Nel corso dell'anno è stato realizzato un **intenso programma formativo** destinato al personale che ha tenuto conto in modo particolare del nuovo ruolo della Camera di Commercio sul territorio a seguito della riforma del sistema camerale e delle nuove competenze distintive richieste al personale per garantire la realizzazione di progettualità di sistema.

A titolo esemplificativo sono stati proposti e realizzati:

1. Un **piano di formazione predisposto da Unioncamere** per il personale delle Camere di commercio, Aziende speciali e Unioni regionali, nell'ambito dell'apposita iniziativa di sistema finanziata dal fondo perequativo. L'iniziativa ha previsto l'attivazione di otto linee formative sui temi di:
 - Orientamento al lavoro e alle professioni
 - Le Camere per l'innovazione digitale
 - Customer Relationship Management (CRM)
 - SUAP e fascicolo elettronico di impresa
 - Ambiente e sostenibilità
 - Personale
 - Contabilità e bilancio
 - Compliance normativa

A tali linee formative hanno partecipato 30 dipendenti e particolarmente seguite sono state le linee formative dirette al crescente ruolo delle Camere in materia di E-government e innovazione digitale.

2. **corsi di lingua inglese** da seguire con innovative modalità totalmente on line che garantiscono la più ampia flessibilità organizzativa e di bilanciamento degli interessi "vita/lavoro", al fine di accrescere le competenze linguistiche del personale;
3. A partire dal 2015 la Camera di Commercio ha aderito ad un progetto di iniziative formative proposto dall'INPS e rivolto alle Pubbliche Amministrazioni denominato "**VALORE P.A.**". Si tratta di percorsi formativi articolati in 40, 50 o 60 ore complessive su temi di particolare interesse per una pubblica amministrazione in cambiamento e che forniscono degli skills importanti a dirigenti e funzionari camerale, con particolare riferimento a coloro che sono stati oggetto di processi di rotazione avviati a partire dal 2014.
4. Adesione in partenariato a corsi formativi finanziati dalla Regione Veneto con particolare riferimento ad un progetto congiunto tra le Camere del Veneto "**Rafforzamento delle competenze linguistiche del personale delle Camere di Commercio del Veneto**", ed

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

al progetto “**Camere 4.0: Competenze e strumenti per l’open digital transformation delle CCAA Venete**” la cui attività formativa si prolungherà nell’anno 2018

Sono continuate le azioni compiute per migliorare la **sicurezza sul lavoro** ed attenuare il rischio di stress correlato al lavoro; il tavolo di lavoro si è riunito più volte e si sono tenuti incontri e colloqui individuali dei dipendenti con lo psicologo del lavoro.

In materia di conciliazione tempi di vita - lavoro la Camera di Padova ha proseguito l’estensione dell’utilizzo del **telelavoro domiciliare** attivando altri due progetti per l’Ufficio Performance e Controllo di Gestione e per l’Ufficio Commercio Estero. Su tali progetti e sugli altri già attivati dalla Camera è stata richiesta una manifestazione di interesse al personale a seguito della quale il Segretario Generale ha individuato **cinque nuove postazioni di telelavoro** che partiranno nei primi mesi del 2018. Contestualmente si stanno predisponendo le linee guida per l’attivazione dello smart working anche in sinergia con le altre Camere del Veneto.

In parallelo è proseguita l’attività di verifica della completezza e dell’aggiornamento delle **principali istruzioni operative dell’Ente**, con l’adeguamento di quelle esistenti con le indicazioni e integrazioni emerse con il progetto Lean management, per il raggiungimento di un migliore livello di dettaglio. Si è anche affiancato il personale per agevolare la predisposizione delle istruzioni operative mancanti.

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

Criticità

Nonostante le numerose attività previste per il miglioramento del benessere camerale, è stata rilevata una percezione da parte del personale inferiore a quella misurata lo scorso anno, pur in termini non particolarmente significativi. L’obiettivo risulta comunque non raggiunto.

O.T. 11.3. Uso del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione - Performance 98%

Il risultato relativo agli **incassi del diritto annuale** nel 2017 è, anche se inferiore del 4,81% rispetto al target, comunque positivo. E’ aumentata infatti l’attenzione nell’attività di contatto con le aziende nella fase pre-ruolo e precontenzioso: oltre alla prosecuzione del progetto del ravvedimento operoso, è stata svolta attività specifica rivolta al recupero del diritto annuale relativo al 2015 prima di emettere il ruolo corrispondente. I risultati sono stati migliori sia dal punto di vista organizzativo che degli incassi, proporzionalmente migliori rispetto a quelli del 2016 per il recupero del diritto annuale 2014.

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Nel corso del 2017 è stata richiesta ed ottenuta dal Ministero dei Beni culturali e del turismo l'autorizzazione all'**alienazione della sede camerale** con le relative prescrizioni, al fine di dare corso alle richieste della Giunta di predisporre le azioni necessarie a consentire il trasferimento della sede camerale.

Inoltre è stato pubblicato un avviso per raccogliere manifestazioni d'interesse all'alienazione o alla locazione di detto immobile, che non hanno visto formalizzarsi proposte concrete.

A seguito delle manutenzioni straordinarie all'impianto di climatizzazione avvenute nel 2016, è stata gestita (con il supporto della società in-house TecnoServiceCamere) l'ammissione agli incentivi statali attraverso il Conto Termico per gli interventi di riqualificazione operati, che ha consentito alla Camera di ottenere un rimborso della spesa sostenuta di complessivi € 99.332,16 (rateizzati in 5 anni), di cui € 19.866,43 di competenza del 2017.

A seguito del recesso anticipato del locatario dell'immobile di proprietà camerale (via Filiberto, n. 32) è stata gestita e conclusa la procedura pubblica per l'affidamento del locale a nuovo soggetto.

Inoltre le procedure di dismissione delle partecipazioni camerali hanno comportato l'**acquisizione indiretta degli immobili di proprietà di Tecno Holding Spa** (per il valore complessivo di € 17.660.000) che ha richiesto la gestione della complessa procedura autorizzatoria (dalla redazione del piano triennale degli investimenti, alla richiesta di autorizzazione al MEF corredata dalle dichiarazioni di indispensabilità e indilazionabilità, alla valutazione certificata dalla perizia tecnico-economica, la cui congruità è stata avvalorata successivamente anche dall'Agenzia del Demanio), con le relative valutazioni economiche e fiscali.

Per quanto attiene ai **costi di funzionamento** si è registrato un ottimo risultato nella riduzione ulteriore dei costi funzionamento in seguito a ottimizzazioni organizzative e modificazione di alcune forniture. Rispetto ai costi di funzionamento dell'anno 2016 (€ 3.858.000) il 2017 registra oneri per € 3.554.000 con una riduzione del 7%. La riduzione non tiene conto dei risparmi versati allo stato (che non sono comprimibili volontariamente) e degli oneri fiscali, in quanto su questi incidono pesantemente le spese collegate alle dismissioni delle partecipazioni che sono straordinarie.

Nel corso del 2017 è stata avviata la procedura di recupero dei crediti relativi a fatture insolute del Servizio Regolazione del mercato anno 2015. Dopo un'analisi sullo stato del credito è stata inviata formale richiesta di pagamento ai clienti insolventi con recupero di una percentuale pari al 38%. Per i crediti rimasti insoluti dopo l'esperimento dell'azione di recupero, sarà necessario attivare azioni più incisive (anche con azioni legali ove possibile e conveniente).

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Criticità

Risiedono nelle incertezze esistenti sulle tempistiche di **realizzazione di una nuova sede** camerale nella zona identificata dalla Giunta nel quartiere fieristico. Tale operazione richiede infatti la preventiva vendita dell'attuale sede, operazione che - in un momento di crisi del mercato immobiliare - non si è ancora potuta concretizzare. Inoltre le problematiche esistenti sulla gestione del quartiere fieristico da parte degli enti pubblici e privati coinvolti, non consente di pianificare con certezza tempi di trasferimento e modalità contrattuali per la gestione dell'operazione, con la conseguenza che si dovrà eventualmente verificare la possibilità di un trasferimento temporaneo della sede nel caso si riesca a realizzare effettivamente la vendita dell'immobile di Piazza Insurrezione. Inoltre il permanere nella sede storica comporterà giocoforza la necessità di sostenere altre spese di manutenzione straordinaria e ordinaria per consentire l'abitabilità degli uffici a lavoratori e pubblico.

Le maggiori criticità riguardano principalmente il credito pregresso per il quale sono state avviate iniziative per il recupero, ma sarà necessario attivare azioni più incisive (anche con azioni legali ove possibile e conveniente) per la riscossione. Il debito si è stratificato nel tempo con importi datati che hanno anche più di 10 anni e quindi potenzialmente prescritti. Vi sono anche dei debiti particolari, come gli importi accantonati per spese future, per i quali sarà necessario attivare le dovute valutazioni.

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 032	Valore assoluto	Valore %
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	13	93%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 51 - 90%	-	-
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 50%	1	7%
Kpi strategici totale individuati nell'Area	14	100%

Indicatori di output	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° interventi per la valutazione della strategicità delle partecipazioni societarie in essere e/o per l'analisi dello stato di salute delle stesse ▪ N° azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ▪ Check up del Ciclo della performance anno x / Check up del Ciclo della performance anno x - 1 ▪ Tempo medio di pagamento delle fatture passive ▪ Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center
-----------------------------	--

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° richieste di assistenza pervenute all'ufficio AQI ▪ N° ore di formazione dedicate alla riqualificazione del personale in relazione alla riforma camerale e della spinta alla dis-intermediazione nei confronti dell'utenza camerale ▪ N° azioni per la realizzazione del progetto di lavori dell'attuale o nuova sede camerale secondo quanto previsto nel programma valutato positivamente dal MEF
Indicatori di outcome	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentuale nuovi fornitori di beni e servizi rispetto all'anno precedente ▪ Percentuale di incremento del n° follower dei social camerali Facebook Twitter e Google+ anno x-1 / anno x ▪ % degli utenti che forniscono una valutazione positiva dei servizi camerali ▪ Livello di benessere sul lavoro (anno x) / Livello di benessere sul lavoro (anno x - 1) ▪ Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza ▪ Riduzione costi funzionamento in seguito a ottimizzazioni organizzative anno x-1/ anno x (escluse le imposte e i versamenti allo Stato)
Soggetti coinvolti	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff, Area Sviluppo e Promozione Economica, Area Registro delle Imprese e Semplificazione, Area Contabile Finanziaria, Azienda Speciale Promex - Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio

3.3 Obiettivi individuali dei dirigenti

Secondo quanto previsto dall'art. 21 del [sistema di valutazione](#) della Camera di commercio di Padova, in osservanza dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, la valutazione della performance del Segretario Generale e dei Dirigenti sono correlate secondo diverse percentuali alla performance organizzativa di Ente e a quella individuale. Il 5% della performance di tutta la dirigenza, compreso il Segretario Generale, è correlato alla capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori.

La tabella seguente riassume i fattori di valutazione della dirigenza:

CAMERA DI COMMERCIO DI PADOVA	% performance organizzativa	% performance individuale	% capacità di differenziare la valutazione
Segretario Generale	30%	65%	5%
Dirigenza camerale	20%	75%	5%

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

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

assicurato alla performance dell'Azienda e dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, secondo i seguenti fattori:

PROMEX	% performance Azienda	% performance individuale
Direttore	70%	30%

Nell'allegato n.2 si riportano in modo dettagliato gli obiettivi e il programma affidato ai dirigenti, con i rispettivi indicatori e target di misurazione e i risultati raggiunti nell'anno 2017.

Nell'allegato n. 3 si riportano gli obiettivi affidati al Direttore dell'Azienda speciale Promex e i relativi risultati.

3.4 Obiettivi e piani operativi

Nell'allegato n. 4 alla presente Relazione, si riportano, suddivisi per Area dirigenziale, i risultati dettagliati per gli obiettivi operativi della Camera di Commercio di Padova e dell'Azienda speciale Promex per l'anno 2017.

Essi rappresentano il dettaglio delle azioni che si sono rese necessarie per l'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, servizi coinvolti, azioni, ecc), monitorati attraverso la Balanced scorecard, con singoli indicatori e target.

Gli obiettivi operativi sono tutti collegati con la logica del cascading, prevista dal D. Lgs 150/2009, agli obiettivi strategici. Per ogni obiettivo di Area, si riporta la percentuale di realizzazione.

Complessivamente ogni Area ha raggiunto un risultato positivo:

- Area Segreteria Generale e Uffici di Staff → 99,17%
- Area Contabile e Finanziaria → 100%
- Area Sviluppo e Promozione Economica → 100%
- Area Registro delle Imprese e Semplificazione → 100%
- Area Regolazione del Mercato e Trasparenza → 95,83%
- Azienda Speciale Promex → 99,08%

In merito agli obiettivi operativi, si evidenzia che l'obiettivo 11.3.1.5 "Riduzione delle spese camerali per la lavorazione ed emissione del ruolo, attraverso il supporto alle imprese per omesso, tardato o incompleto pagamento del diritto annuale anno 2015 e attraverso l'invito al pagamento prima di emissione del relativo ruolo, evitando spese di riscossione del concessionario e la ricezione di cartella esattoriale" riporterebbe una performance del 20% dovuta all'individuazione ad inizio anno di un target (n° contatti ricevuti/n° comunicazioni inviate) non

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

idoneo alla misurazione delle attività poi effettivamente svolte. Infatti, sul piano dei risultati (cioè degli incassi del diritto annuale) il 2017 ha avuto un andamento migliore dell'anno precedente (in proporzione alla riduzione del Diritto annuale), tra l'altro con uno snellimento delle procedure sia per le imprese che per gli uffici camerali: in particolare, si può dimostrare che l'obiettivo è stato raggiunto pur avendo avuto meno contatti (299 su 5971 PEC andate a buon fine) rispetto all'anno precedente (2000 contatti su 7800 PEC inviate). Il bassissimo numero di contatti del 2017 rispetto al 2016 è dovuto alla scelta positiva di aver inserito direttamente nell'informativa inviata nel 2017 anche gli importi da pagare. Quindi, oltre ad avere avuto un minore carico di lavoro, è stato incassato nel periodo da settembre a novembre 2017 un importo in proporzione più elevato dell'anno precedente tenendo conto della riduzione del diritto annuale per legge.

L'indicatore operativo, inserito ad inizio anno, non ha tenuto conto della novità organizzativa che ha poi ridotto drasticamente il numero dei contatti dell'utenza. Si sceglie pertanto di valorizzare i profili sostanziali rispetto a quelli prettamente formali, riconoscendo una performance del 90%, quindi con un'esigua riduzione del 10% rispetto al risultato pienamente raggiunto per il rilievo che si oppone di non aver richiesto in corso d'anno la modifica dell'indicatore.

Secondo quanto previsto dall'attuale sistema di valutazione, il personale è valutato secondo la seguente tabella:

CAMERA DI COMMERCIO DI PADOVA	% performance Area di appartenenza	% performance individuale
Cat. D	45%	55%
Cat. C	35%	65%
Cat. A e B	25%	75%

4. Risorse, efficienza ed economicità

Nella sezione che segue, l'Ente rendiconta la propria capacità di monitorare una serie di variabili di tipo strutturale e di tipo economico-patrimoniale, anche attraverso l'utilizzo di alcuni indici tratti dal Sistema Informativo Pareto di Unioncamere.

Gli indici evidenziano una buona solidità finanziaria dell'Ente, e un'ottima capacità di copertura dei debiti a breve con liquidità e crediti; un aumento dell'incidenza dei costi strutturali sui proventi, a causa soprattutto della riduzione di questi ultimi, ed infine una ridotta ma crescente capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale e dai diritti di segreteria.

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Indice	2015	2016	2017
Margine di struttura primario (Pareto EC 5.1)	123,51%	121,52%	166,39%
Patrimonio Netto / Immobilizzazioni			
Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio. In generale è auspicabile un valore superiore all'80%: valori inferiori potrebbero però essere giustificati da forti Investimenti che abbiano comportato il ricorso al capitale di credito.			
Solidità finanziaria	91,16%	91,19%	90,80%
Patrimonio Netto / Passivo totale			
Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri. Un alto valore percentuale è indice di buona solidità finanziaria			
Margine di struttura finanziaria a breve termine Margine di tesoreria (Pareto EC1)	613,36%	593,28%	883,97%
Attivo Circolante / Passivo a breve			
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. (Il valore alto rivela un'alta capacità di copertura dei debiti grazie ai crediti da ex partecipate e alla liquidità disponibile)			
Capacità di generare proventi (Pareto EC 7)	4,86%	4,52%	6,00%
(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) / Proventi correnti			
Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. Una percentuale elevata è indice della capacità della Camera di commercio di generare "altri proventi" correnti oltre le entrate provenienti dal Diritto annuale, dai Diritti di segreteria e dal Fondo perequativo.			
Incidenza dei costi strutturali (Pareto EC 4)	77,44%	77,38%	89,42%
(Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi correnti			
Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti. Rappresenta la quantità di risorse correnti destinate a finanziare le spese del personale e le spese di funzionamento. Dall'altro lato è espressione della capacità dell'Ente di destinare risorse correnti per interventi economici: un valore prossimo o superiore al 100% evidenzia una scarsa o nulla capacità di poter destinare risorse correnti per interventi economici			

Dall'analisi del prospetto che segue, si evidenzia un risultato d'esercizio particolarmente positivo nel **2017** con un avanzo di di € 30.572.463 dovuto soprattutto alla gestione straordinaria, nella quale hanno inciso le plusvalenze derivanti dal recesso dalla soc. Tecnoholding Spa, nonostante i risultati negativi della gestione corrente (per oneri fiscali della dismissione) e delle rettifiche delle attività finanziarie (per la svalutazione di alcune partecipazioni azionarie).

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Il risultato del **2016** presentava un avanzo positivo di € 2.380.539 dovuto in modo particolare al risultato della gestione corrente; quello del **2015** un avanzo di € 8.676.933 dovuto al risultato positivo della gestione corrente ma soprattutto di quella straordinaria (per plusvalenze derivanti dal recesso della Società delle autostrade Serenissima SpA).

Incidenze sul risultato economico d'esercizio della CCIAA di Padova	2015		2016		2017	
	Valori	% sul totale	Valori	% sul totale	Valori	% sul totale
Risultato della gestione corrente	1.371.979	16%	1.636.725	69%	-1.069.826	-3,49
Risultato della gestione finanziaria	271.210	3%	355.948	15%	75.128	+0,24
Risultato della gestione straordinaria	7.323.701	84%	574.515	24%	36.203.885	+118,42
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	- 289.957	-3%	- 186.650	-8%	-4.636.725	-15,16
Disavanzo/avanzo economico dell'esercizio	8.676.933	100%	2.380.539	100%	30.572.463	100%

5. Pari opportunità e bilancio di genere

La Camera di Commercio di Padova, così come definito dalla L. 183/2010, ha costituito il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" in sostituzione dei Comitati per le pari opportunità ed i Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing. Il Comitato unico di garanzia (CUG) opera a favore di una migliore efficienza del lavoro all'interno della pubblica amministrazione garantendo un ambiente di lavoro privo di discriminazioni e nel totale rispetto del principio di pari opportunità. Il CUG è composto in parte da figure rappresentative delle Organizzazioni Sindacali e in parte da personale designato a rappresentare la parte pubblica. L'ultimo aggiornamento alla composizione del CUG è avvenuto tramite la determinazione del Segretario Generale n. 35 del 23.05.2016.

Nell'ottica di favorire la migliore conciliazione della vita professionale e familiare, l'Ente ha raccolto per l'anno 2017 le candidature dei dipendenti interessati all'avvio del **telelavoro**

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2

(comunicazione al personale n. 17 del 26.09.2017). Per garantire maggiore flessibilità lavorativa è stato inoltre avviato lo studio di fattibilità ad un nuovo approccio organizzativo aziendale, lo **smart working**, che riduce notevolmente i vincoli di tempo e luogo connessi allo svolgimento delle mansioni lavorative.

Tutto il personale camerale è stato coinvolto in un progetto di tutoring per la **valorizzazione degli stili di interazione sociale** e delle soft skills individuali di comunicazione. Il percorso è stato caratterizzato dapprima da un questionario individuale sulle proprie caratteristiche e sull'approccio agli altri e a seguire da due incontri in presenza dedicati alla comunicazione efficace e all'interazione sociale

L'Ente per l'anno 2017 ha misurato l'obiettivo strategico volto al miglioramento del benessere sul lavoro utilizzando come parametri di riferimento gli indicatori disponibili nel portale MiglioraPa fornito da Anac. Nel Piano della Performance 2017-2019 tale attività è così individuata:

Obiettivo strategico:

11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione

Indicatori strategici:

- 11.2.a Livello di benessere sul lavoro (anno x) / Livello di benessere sul lavoro (anno x - 1)
- 11.2.b N° ore di formazione dedicate alla riqualificazione del personale in relazione alla riforma camerale e della spinta alla dis-intermediazione nei confronti dell'utenza camerale

6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Fase	2016			2017									2018						
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
I APPROVAZIONE RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA Segretario Generale, Dir. Area Contabile, Giunta, Consiglio <i>Del. Consiglio n. 10 del 28.10.2016</i>																			
II APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO Segretario Generale, Dir. Area Contabile, Giunta, Consiglio <i>Del. Consiglio n. 14 del 22.12.2016</i>																			

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

III	APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE ED ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI Segretario Generale, Dirigenti, OIV, Giunta, Gestione Performance, Segreteria e RRUU, Posizioni org.ve <i>Del. di Giunta n. 3 del 30.01.2017</i>	
	MONITORAGGIO E REPORTING INTERMEDIO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA Segretario generale, Giunta, Dirigenti, Posizioni org.ve, Gestione Performance <i>Com. di Giunta b del 30.06.2017 - Com. di Giunta b del 27.09.2017</i>	
IV	AGGIORNAMENTO DEL PREVENTIVO 2017 Segretario Generale, Dir. Area Contabile, Giunta, Consiglio <i>Del. Consiglio . n. 5 del 27.07.2017</i>	
	AGGIORNAMENTO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE Segretario Generale, Dirigenti, OIV, Giunta, Gestione Performance <i>Del. Giunta n. 74 del 30.06.2017 - Del. Giunta n. 98 del 27.09.2017</i>	
V	RELAZIONE SULLA PERFORMANCE Segretario Generale, Dirigenti, OIV, Giunta, Gestione Performance, Posizioni org.ve <i>il provvedimento di approvazione è la presente deliberazione</i>	
	APPROVAZIONE BILANCIO CONSUNTIVO Segretario Generale, Dir. Area Contabile, Giunta, Consiglio <i>Del. di Giunta n. 33 del 16.04.2018</i>	
VI	VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE OIV, Gestione Performance	<i>da eseguirsi entro giugno 2018</i>

6.2 Punti di forza e debolezza del ciclo della performance

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per avviare azioni migliorative e correttive future.

La Camera di Commercio di Padova ha consolidato l'utilizzo del sistema Balanced Scorecard per la gestione dell'intero ciclo della performance, ma si rilevano comunque alcuni elementi di debolezza che l'Ente intende superare nel prossimo futuro per garantire una piena implementazione formale e sostanziale del ciclo, in modo da renderlo parte della cultura gestionale dell'ente. La rendicontazione dei risultati raggiunti consente l'analisi dell'intero operato e la valutazione di azioni di miglioramento.

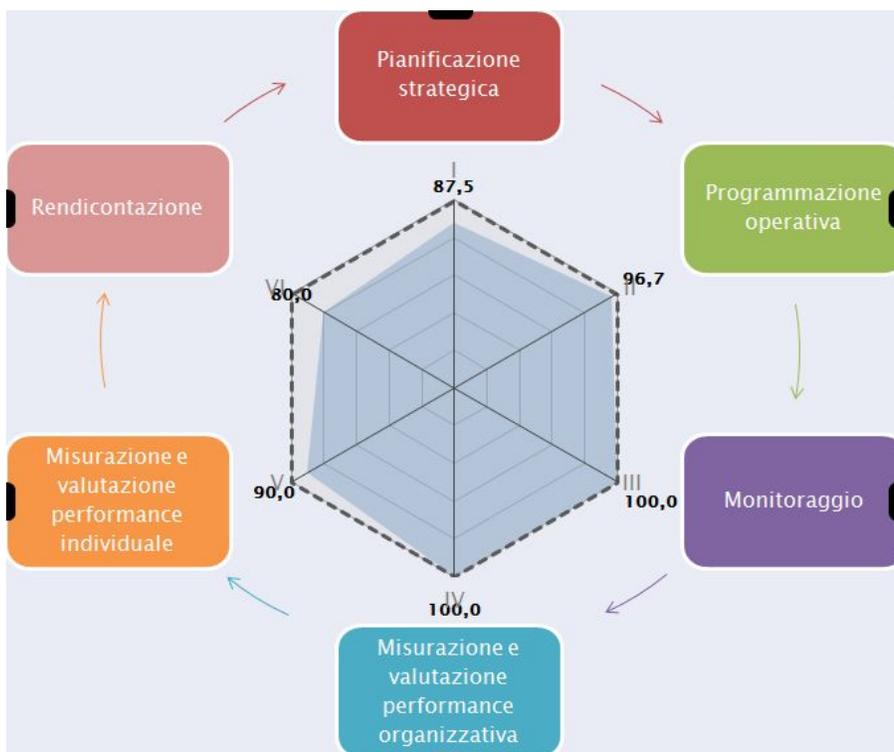
CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

Punti di forza	Punti di debolezza
Definizione target pluriennali sfidanti	Maggiore integrazione con altri sistemi di controllo
Frequenza reporting ed analisi scostamenti in itinere	Parziale utilizzo risultati del benchmarking
Programmazione partecipata (negoziante)	Controllo strategico e Valutazione dell'impatto
Capillarità nella programmazione	Diffusione delle informazioni all'interno della struttura
Misurazione in ottica di sistema allargato	Parziale utilizzo di indicatori relativi a standard di qualità
Valutazione oggettiva ancorata ad obiettivi, indicatori e target	Limitato utilizzo indicatori di outcome
Pesatura obiettivi strategici	Parziale misurazione tempi medi dei procedimenti
Aggiornamento tempestivo della sezione trasparenza e dei relativi obblighi estesi a quanto previsto in tema di anticorruzione	Implementazione di strumenti di Project Management
Attivazione indagini di customer satisfaction	
Coinvolgimento degli Stakeholders	

La Camera ha adottato - fin dall'anno 2013 - un modello di Check-up che ha consentito di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa, secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/09, dalle delibere CIVIT in tema di performance e dalle Linee guida di Unioncamere.

Anche per l'anno 2017 ha eseguito l'autovalutazione predisposta da Unioncamere al fine di analizzare il livello di maturità raggiunto dal ciclo di gestione della performance, che consiste in una serie di domande sulle fasi del ciclo di gestione della performance.. Lo strumento, che era disponibile al link www.qualistat.camcom.it/checkperformance, non viene più mantenuto da Unioncamere, che ha comunque fornito alla Camera un file sostitutivo per effettuare la valutazione. L'autovalutazione effettuata con la collaborazione dell'OIV ha prodotto una percentuale media di raggiungimento della compliance pari al **92,3%** per l'anno 2017, valore positivo e in miglioramento rispetto al livello riscontrato per l'annualità 2016 (91,81%):

CLASSIFICA
 2.7.4 e 2.11.2



Permangono comunque dei margini di miglioramento che dall'autoanalisi effettuata si possono così riassumere:

Oggetto	Piano di miglioramento
Pianificazione strategica	Maggiore utilizzo dei dati del benchmarking a supporto della pianificazione strategica, dei modelli di misurazione dell'outcome e di indicatori di bilancio
Programmazione operativa	Maggiore correlazione tra progettazione delle attività e risorse disponibili a budget, anche grazie al nuovo applicativo per la contabilità e il controllo di gestione
Monitoraggio	Utilizzo di strumenti di Project Management per la rilevazione dello stato di avanzamento delle attività in corso d'anno
Misurazione e valutazione della performance	Perfezionamento del modello di misurazione e valutazione in collaborazione con OIV in relazione alla nuova normativa e al previsto CCNL
Rendicontazione interna ed esterna	Maggiore condivisione dei criteri di funzionamento del sistema di valutazione con il personale ed estensione della misurazione della qualità percepita dagli stakeholder

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

7. In tema di trasparenza ed integrità

Con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (P.T.P.C.T.) la Camera di Padova nell'individuare le misure adottate per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza ha posto particolare attenzione sulla **coerenza con gli altri documenti di programmazione**, in primis il piano della performance, nel quale le misure di prevenzione della corruzione sono tradotte in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati ai dirigenti ed al personale.

Sono state infatti previste misure sul piano della performance sia organizzativa sia operativa, da monitorare in corso d'anno e rendicontare a fine anno, relative alle **azioni positive realizzate in attuazione del piano** di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Per l'Ente gli obiettivi in materia di trasparenza sono contenuto necessario del Piano e il coordinamento tra i documenti di programmazione dell'ente garantiscono la coerenza e la sostenibilità degli obiettivi posti. Gli obiettivi indicati nel Piano anticorruzione sono stati pertanto formulati in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione e in tale prospettiva la trasparenza assume dunque sia un profilo statico, al fine di osservare gli obblighi di pubblicità dei dati inerenti le attività delle pubbliche amministrazioni, sia, in correlazione con la performance e con la partecipazione degli stakeholders, un profilo dinamico volto al miglioramento continuo dei servizi pubblici.

Le misure adottate e di disposizioni per diffondere la cultura della Trasparenza sono state:

- **Regolamento per la disciplina del diritto di accesso**, approvato dal Consiglio camerale il 19 dicembre 2017;
- **Evento Open Day Camera** 10.03.2017 per celebrare l'Amministrazione Aperta o *open government*, con partecipanti guidati in un tour all'interno dei locali camerali con informazioni e servizi utili alla loro attività e alle loro esigenze;
- **Infografica pubblicata nel sito** con i principali numeri e dati della Camera di Commercio;
- **Miglioramento delle modalità organizzative relative all'aggiornamento della sezione Amm.ne Trasparente**, il PTPC include anche l'allegato 1 al D.Lgs. 33/2013 "Elenco degli obblighi di pubblicazione" integrato con l'indicazione degli uffici responsabili della trasmissione e della pubblicazione;
- Aggiornamento delle principali **procedure ed istruzioni operative** dell'Ente;
- Sondaggio di **customer satisfaction** per l'anno 2017: presentazione esito in comunicazione di Giunta a del 27.07.2017;
- **Site** predisposto dal provveditorato nel quale si indica la procedura di acquisto più idonea a seconda della tipologia di acquisto, sono disponibili le bozze di determina da

CLASSIFICA
2.7.4 e 2.11.2

utilizzare e sono fornite indicazioni sugli altri documenti necessari per il corretto svolgimento della procedura.

Allegati:

- 1 - Cruscotto strategico**
- 2 - Obiettivi dei Dirigenti CCIAA**
- 3 - Obiettivi del Direttore Promex**
- 4 - Obiettivi operativi dell'Ente**
- 5- Andamento Costi, Ricavi e Investimenti - Analisi scostamenti e grafici**

Cruscotto Strategico 2017 - 2019



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	Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)							Performance media O.S. 1	83%				
Indicatori strategici		Descrizione indicatore					Target 2017	Target 2018	Target 2019	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
1.a	N° di imprese coinvolte nel progetto camerale per l'innovazione	Grado di coinvolgimento delle imprese del territorio nel progetto per l'innovazione					500	600	600	>=	5	515	100,00%	5,00%
1.b	N° di filiere coinvolte nel progetto camerale per l'innovazione	Misurazione delle filiere per le quali sono state avviate le azioni di mappatura e sensibilizzazione					6	6	6	>=	2	3	50,00%	1,00%
1.c	Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dell'innovazione, 1° asse del progetto Padova 4.0	Grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati dal programma di azione comunitario e sinergie con gli Enti territoriali a livello locale sul tema dell'innovazione in linea con la programmazione Padova 4.0					3	3	3	>=	3	3	100,00%	3,00%
Obiettivo strategico	2	Agenda Digitale (O.T.2)							Performance media O.S. 2	96%				
Indicatori strategici		Descrizione indicatore					Target 2017	Target 2018	Target 2019	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
2.a	Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dell'assistenza alle imprese per i temi dell'Agenda Digitale, 1° asse del progetto Padova 4.0	Grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati in "Agenda Digitale" in linea con il Progetto Padova 4.0					2	>=2	>=3	>=	5	2	100,00%	5,00%
2.b	N° Comuni che aderiscono alla piattaforma SUAP camerale	Coinvolgimento nel progetto SUAP di Comuni ed Unioni di comuni della provincia di Padova					1	2	2	>=	3	1	100,00%	3,00%
2.c	Percentuale PEC valide presenti nel Registro imprese rispetto al totale delle imprese	Grado di allineamento delle imprese alla normativa vigente (Legge 17 dicembre 2012, n. 221) in materia iscrizione al Registro Imprese della propria casella PEC					85%	88%	90%	>=	2	75%	88,24%	1,76%
Obiettivo strategico	3.1	Competitività delle Imprese e del territorio (O.T. 3)							Performance media O.S. 3.1	83%				
Indicatori strategici		Descrizione indicatore					Target 2017	Target 2018	Target 2019	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
3.1.a	Percentuale di apertura di imprese da parte degli utenti dello sportello Nuova Impresa sul totale degli utenti	Grado di incidenza dei servizi offerti dallo sportello Nuova Impresa sui potenziali futuri imprenditori della provincia					22	23	24	>=	2	14,47	65,77%	1,32%
3.1.b	N° iniziative realizzate nell'ambito del Progetto Padova 4.0	Livello di realizzazione del Progetto Padova 4.0					3	3	3	>=	5	3	100,00%	5,00%

IMPRESSE TERRITORIO CONSUMATORI	Obiettivo strategico	4	Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)						Performance media O.S. 4	100,00%				
	<i>Indicatori strategici</i>			<i>Descrizione indicatore</i>			Target 2017	Target 2018	Target 2019	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
	4.a	Predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema dello sviluppo sostenibile con particolare riferimento ad economia verde, energie rinnovabili, mobilità sostenibile e smart cities, 4° asse del Progetto Padova 4.0		Grado di collaborazione della Camera al raggiungimento degli obiettivi fissati dal programma di azione comunitario e sinergie con gli Enti territoriali a livello locale in linea con il Progetto Padova 4.0			1	>=1	>= 2	>=	2	2	100,00%	2,00%
	Obiettivo strategico	10	Istruzione e apprendimento permanente (OT. 10)						Performance media O.S. 10	100,00%				
	<i>Indicatori strategici</i>			<i>Descrizione indicatore</i>			Target 2017	Target 2018	Target 2019	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
	10.b	Differenza percentuale tra media delle iscrizioni nel Registro dell'Alternanza Scuola lavoro di Padova rispetto alla media nazionale (secondo le statistiche fornite periodicamente da Infocamere)		Grado di miglioramento delle iscrizioni nel Registro dell'Alternanza Scuola - Lavoro rispetto alla percentuale nazionale			10%	15%	20%	>=	2	3403,00%	100,00%	2,00%
	Missione	016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo											
	Programma	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy											
	Obiettivo strategico	3.2	Competitività internazionale (O.T.3)						Performance media O.S. 3.2	100,00%				
	<i>Indicatori strategici</i>			<i>Descrizione indicatore</i>			Target 2017	Target 2018	Target 2019	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
	3.2.a	Percentuale di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale		Grado di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale			35%	40%	45%	>=	5	37%	100,00%	5,00%
	3.2.b	N° iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione nell'anno x / anno x-1		Incremento delle iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione			1,1	>1,1	>1,1	>=	2	1,23	100,00%	2,00%
	3.2.c	Percentuale di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (progetti di promozione dei settori imprenditoriali di eccellenza, missioni all'estero, formazione, iniziative incoming, FIERE) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti		Grado di coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione			15%	25%	30%	>=	3	20,90%	100,00%	3,00%
	3.2.d	N° azioni per l'implementazione dell'accordo firmato con ICE-Agenzia, per creare maggiore sinergia nell'organizzazione di iniziative promozionali all'estero		Verifica con gli organi preposti di ICE-Agenzia della possibilità di implementare l'accordo siglato nel 2015 per la definizione di un programma promozionale Promex condiviso in via prioritaria con ICE stesso.			3	-	-	>=	2	4	100,00%	2,00%
	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						Performance media O.S. 12	100,00%					
<i>Indicatori strategici</i>			<i>Descrizione indicatore</i>			Target 2017	Target 2018	Target 2019	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata	
12.a	N° progetti attuati a favore della regolarità del mercato e la tutela del consumatore		Promozione della sensibilizzazione alle imprese del tessuto economico per la promozione della legalità e della correttezza del mercato			5	6	6	>=	5	6	100,00%	5,00%	
12.b	N° giorni intercorrenti tra il deposito di una domanda di conciliazione e la data fissata per il primo incontro (tempo medio)		Efficienza nella gestione delle pratiche relative alle richieste di conciliazione			55	50	50	<=	2	51	100,00%	2,00%	

PROCESSI INTERNI	Missione	032	Servizi Istituzionali e generali della PA												
	Programma	002	Indirizzo politico												
	Obiettivo strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)						Performance media O.S.11.1	100,00%					
	<i>Indicatori strategici</i>			<i>Descrizione indicatore</i>				<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>segno</i>	<i>Peso</i>	<i>Risultato al 31 dicembre</i>	<i>Performance</i>	<i>Performance ponderata</i>
	11.1.a	N° interventi per la valutazione della strategicità delle partecipazioni societarie in essere e/o per l'analisi dello stato di salute delle stesse	Valutazione della strategicità delle partecipazioni societarie mantenute dalla Camera				1	1	1	>=	3	1	100,00%	3,00%	
	11.1.b	N° azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Livello di realizzazione delle azioni proposte nel piano di prevenzione della corruzione e trasparenza				5	5	5	>=	5	8	100,00%	5,00%	
	11.1.c	Percentuale nuovi fornitori di beni e servizi rispetto all'anno precedente	Attuazione della rotazione dei fornitori di beni e servizi quale strumento di prevenzione della corruzione				10%	10%	10%	>=	5	26,50%	100,00%	5,00%	
	11.1.d	Check up del Ciclo della performance anno x / Check up del Ciclo della performance anno x - 1	Grado di compliance del Ciclo della Performance della Camera (misurato rispetto a quello ottimale previsto dalla Civit)				1	>1	>1	>=	3	1	100,00%	3,00%	
	11.1.e	Percentuale di incremento del n° follower dei social camerali Facebook Twitter e Google+ anno x-1 / anno x	Aumento dell'efficacia degli strumenti social nella comunicazione esterna dell'Ente				5%	5%	5%	>=	2	12,40%	100,00%	2,00%	
	Missione	032	Servizi Istituzionali e generali della PA												
	Programma	003	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza												
	Obiettivo strategico	11.1	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)												
	<i>Indicatori strategici</i>			<i>Descrizione indicatore</i>				<i>Target 2017</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>segno</i>	<i>Peso</i>	<i>Risultato al 31 dicembre</i>	<i>Performance</i>	<i>Performance ponderata</i>
	11.1.f	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	Livello di ottimizzazione dei tempi per il pagamento delle fatture di acquisto di beni e servizi				28	26	24	<=	3	23,88	100,00%	3,00%	
	11.1.g	% degli utenti che forniscono una valutazione positiva dei servizi camerali	Grado di soddisfazione degli utenti a seguito di azioni di miglioramento della qualità dei servizi (analisi di customer)				77%	78%	79%	>=	5	94,60%	100,00%	5,00%	
11.1.h	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	Efficienza nei tempi di risposta da parte del Contact center				25%	30%	35%	>=	3	32,07%	100,00%	3,00%		
11.1.i	N° richieste di assistenza pervenute all'ufficio AQI	Efficacia del progetto AQI avviato dalle Camere di commercio				30	40	45	>=	3	37	100,00%	3,00%		

INNOVAZIONE E CRESCITA	Obiettivo strategico	11.2	Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)						Performance media O.S.11.2	50%			
	Indicatori strategici		Descrizione indicatore			Target 2017	Target 2018	Target 2019	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
	11.2.a	Livello di benessere sul lavoro (anno x) / Livello di benessere sul lavoro (anno x - 1)	Livello di miglioramento del benessere sul lavoro definito in base ai criteri dello strumento MiglioraPA fornito da ANAC			1	>1	>1	>=	5	0,986	0,00%	0,00%
	11.2.b	N° ore di formazione dedicate alla riqualificazione del personale in relazione alla riforma camerale e della spinta alla dis-intermediazione nei confronti dell'utenza camerale	Apprendimento delle attività svolte da personale di uffici a cui è stata attribuita una nuova funzione e acquisizione di nuove competenze da parte del personale destinato a rafforzare altri uffici anche in via temporanea			150	160	170	>=	2	972	100,00%	2,00%
ECONOMICO FINANZIARIA	Obiettivo strategico	11.3	Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)						Performance media O.S.11.3	98%			
	Indicatori strategici		Descrizione indicatore			Target 2017	Target 2018	Target 2019	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
	11.3.a	Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	Grado di incasso del diritto annuale alla scadenza			81%	82%	83%	>=	3	77,19%	95,30%	2,86%
	11.3.b	N° azioni per la realizzazione del progetto di lavori dell'attuale o nuova sede camerale secondo quanto previsto nel programma valutato positivamente dal MEF	Livello di ottimizzazione nella gestione degli immobili di proprietà camerale			3	3	3	>=	5	3	100,00%	5,00%
	11.3.c	Riduzione costi funzionamento in seguito a ottimizzazioni organizzative anno x-1/ anno x (escluse le imposte e i versamenti allo Stato)	Ottimizzazione nella gestione dei costi di funzionamento (escluse imposte e versamenti allo Stato per patto di stabilità)			5%	5%	5%	>=	3	7,88%	100,00%	3,00%
									Totale pesi	100	Performance organizzativa		92,94%

SECRETARIO GENERALE

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	Performance ponderata
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
1	Adeguamento della struttura organizzativa alle nuove previsioni normative della Riforma camerale	Progetto per la riorganizzazione dell'Ente a seguito della Riforma camerale	31/12/2017	- provvedimento di ridefinizione della struttura organizzativa - adeguamento del Regolamento di organizzazione e dello Statuto	25%	31/12/2017	100,00%	25%
Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)								
2	Miglioramento del livello di benessere del personale attraverso l'attivazione di specifiche azioni	N° azioni realizzate per il benessere organizzativo	3	- piano formativo in vista della riforma, corsi di inglese e presso ValorePA - tavolo sullo stress-lavoro correlato - valutazione criticità e analisi dati emersi dal questionario sul benessere - smart working e telelavoro	10%	3	100,00%	10%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti								
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%	32,07%	100,00%	15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%	3	100,00%	15%
Totale performance individuale Segretario Generale					65%			65%

DIRIGENTE AREA CONTABILE e FINANZIARIA

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico: Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)								
1	Ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare (anche a seguito della dismissione di Tecnoholding SPA)	Definizione delle nuova modalità ivi compreso l'eventuale l'inserimento del patrimonio immobiliare in una società	30/06/2017	- Redazione di una analisi dettagliata degli elementi di convenienza anche fiscale delle varie soluzioni possibili per l'intestazione e gestione degli immobili camerale in particolare quelli che dovrebbero essere acquisiti da Tecno Holding - Predisposizione degli atti amministrativi necessari in linea con le decisioni adottate dalla giunta camerale - Individuazione delle soluzioni operative per l'amministrazione ordinaria degli immobili, l'incasso degli affitti e la contabilizzazione delle spese relative	20%	30/06/2017	100%	20%
Obiettivo Strategico: Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)								
2	Realizzazione del progetto di costruzione della nuova sede camerale	Definizione del percorso procedurale ottimale (anche con riferimento ai profili civilistici e fiscali) per la realizzazione della nuova sede anche tramite società immobiliare	31/12/2017	Redazione di una analisi dettagliata delle soluzioni possibili riguardo la realizzazione dell'immobile da adibire a nuova sede Predisposizione degli atti amministrativi necessari in linea con le decisioni adottate dalla giunta camerale	25%	31/12/2017	100%	25%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti								
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%	32,07%	100,00%	15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%	3	100,00%	15%
Totale performance individuale Dirigente Area Contabile e Finanziaria					75%			75%

DIRIGENTE AREA SVILUPPO E PROMOZIONE ECONOMICA

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico: Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)								
1	Definizione del progetto di realizzazione dell'iniziativa di investimento infrastrutturale denominata "Padova 4.0"	Redazione del progetto	31/12/2017		25%	31/12/2017	100,00%	25%
Obiettivo Strategico: Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)								
2	Progettazione dei nuovi servizi previsti dalla riforma camerale	Individuazione e definizione nuovi servizi	31/10/2017		20%	31/10/2017	100,00%	20%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti								
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%	32,07%	100,00%	15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%	3	100,00%	15%
Totale performance individuale Dirigente Area Sviluppo e Promozione Economica					75%			75%

DIRIGENTE AREA REGISTRO IMPRESE e SEMPLIFICAZIONE

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
1	Supportare le imprese nelle procedure di iscrizione, modifica e cessazione in modalità integrata con l'ufficio Assistenza Qualificata alle Imprese e il servizio Nuova Impresa	Organizzazione di un nuovo ufficio per il supporto alle procedure per l'iscrizione, modifica e cessazione delle imprese	30/04/2017		25%	30/04/2017	100,00%	25,00%
Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)								
2	Progetto di miglioramento delle performance nella gestione del registro delle imprese anche tramite analisi e confronti tra varie Camere e adozione misure miglioramento performance (anche in vista del Comitato indep. di valutazione presso il MISE)	Miglioramento dei tempi di gestione	20%		20%	16,20%	81,00%	16,20%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti								
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%	32,07%	100,00%	15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%	3	100,00%	15%
Totale performance individuale Dirigente Area Registro Imprese e semplificazione					75%			71,20%

DIRIGENTE AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO e TRASPARENZA

Obiettivi individuali								
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico: Tutela del consumatore e della concorrenza								
1	Prosecuzione delle attività dirette alla promozione del Progetto I.N.S.I.DE.R (Illegal Network Security Intelligence and detecting Resources) nel territorio provinciale	Azioni realizzate in collaborazione con le Camere di Commercio calabresi e con la locale Prefettura per la promozione del Progetto I.N.S.I.DE.R	31/12/2017	- convenzione con la Camera di commercio di Crotona per l'utilizzo del software - presentazione del Progetto al Prefetto di Padova - presentazione del Progetto alle forze dell'ordine	20%	13/12/2017	100,00%	20%
Obiettivo Strategico: Competitività delle imprese e del territorio (O.T.3)								
2	Migliorare l'informazione economica alle imprese anche attraverso la definizione di nuovi servizi statistici	Redazione di un progetto per la definizione di nuovi servizi statistici e di informazione economica	30/09/2017		25%	30/09/2017	100,00%	25%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti								
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
1	Avvio del Contact center ed efficienza nei tempi di risposta	Percentuale di ticket chiusi entro il giorno successivo alla richiesta da parte del Contact Center	25%		15%	32,07%	100,00%	15%
Obiettivo Strategico: Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								
2	Realizzazioni di interventi organizzativi a supporto di più efficaci flussi informativi necessari per garantire il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza	n° interventi organizzativi	3		15%	3	100,00%	15%
Totale performance individuale Dirigente Area Regolazione del Mercato e Trasparenza					75%			75%

DIRETTORE PROMEX

Obiettivi individuali

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Azioni	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione	performance ponderata
Obiettivo Strategico:								
1	Ottimizzare il grado di copertura dei costi dell'Azienda speciale attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	Copertura costi Azienda con proventi da servizi diversi dal contributo camerale	35%		10%	37%	100,00%	10,00%
Obiettivo Strategico:								
2	Realizzazione di un piano di azioni di promozione integrata nel territorio nell'ambito del progetto "Padova 4.0"	Programmazione e realizzazione di iniziative di promozione integrata del territorio in coordinamento con associazioni di categoria/enti ed istituzioni locali e partner esteri (principalmente ICE-Agenzia)	31/12/2017	Incontri con enti ed associazioni di categoria del territorio; assistenza per la realizzazione di convegni tematici; organizzazione di un evento conclusivo e collegato alla tematica	10%	31/12/2017	100,00%	10,00%
Obiettivo Strategico:								
3	Aumentare il grado di coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione	Percentuale di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (missioni all'estero, formazione, iniziative incoming) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti	15%		10%	20,90%	100,00%	10,00%
Totale performance individuale Direttore Azienda Speciale Padova Promex					30%			30,00%

Allegato n. 4

Area Segreteria Generale e Uffici di Staff										
										
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		1 - Ricerca, sviluppo e innovazione (OT. 1)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Segno	Target 2017	Unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 1.1 Innovazione e ICT										
1.1.1	Progetto camerale per l'innovazione - Padova Innovation Hub - Stato di avanzamento delle azioni di mappatura e sensibilizzazione delle imprese	n° fornitori selezionati per affidamento appalto di servizi per mappatura e sensibilizzazione di 3 filiere produttive	>=	6	numero	B	predisposizione capitolato e avvisi per la selezione delle imprese a cui affidare il servizio	Progetti speciali e comunitari Provveditorato e Sviluppo informatico	6	100,00%
Programma di intervento: 1.2 Realizzazione del progetto Smart City Padova										
1.2.1	Azioni con il Comune di Padova e l'Associazione Soft City per la realizzazione del progetto	n° incontri con il Comune e l'Associazione Padova Soft City	>=	2	numero	B	- sviluppo master plan per Padova Soft City - studio di fattibilità - incontri con gli stakeholders - verifica della possibilità di attrarre finanziamenti esterni (regionali, nazionali, comunitari) anche in collegamento con il progetto Padova 4.0	Progetti speciali e comunitari	3	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Agenda Digitale (O.T.2)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 2.1 Nuove tecnologie per colmare il digital divide, Cloud Computing, E-Commerce e B2B										
2.1.1	Iniziativa di sistema per la digitalizzazione delle piccole imprese	n° appuntamenti di formazione legati ai temi della digitalizzazione	>=	4	numero	B	organizzazione di almeno 4 appuntamenti di formazione legati ai temi della digitalizzazione (indicativamente servizi camerale, web marketing, e-commerce, sharing economy)	Progetti speciali e comunitari	6	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 4.1 Favorire il passaggio della provincia padovana alla green economy										
4.1.1	Azioni collegate con il progetto Padova 4.0, per favorire lo sviluppo sostenibile ed il passaggio alla green economy	n° incontri con stakeholders locali e possibili partner internazionali	>=	3	numero	B	organizzazione e partecipazione a convegni e seminari	Progetti speciali e comunitari	3	100,00%

IMPRESSE TERRITORI E CONSUMATORI 012 - Regolazione dei mercati		Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 12.1 Azioni sinergiche per la regolarità del mercato, la tutela del consumatore e del Made in Italy										
12.1.1	Prosecuzione delle attività di revisione degli usi e consuetudini	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	80%	percentuale	A	- convocazione di almeno 2 riunioni della Commissione provinciale - avvio della consultazione pubblica e successiva analisi dei riscontri - revisione completa di almeno un titolo della raccolta	Regolazione del Mercato Ufficio legale	100%	100,00%
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti										
11.1.1.15	Armonizzazione procedure gestione Risorse Umane a seguito convenzione per gestione associata con Camera di Commercio di Vicenza	n. azioni realizzate	>=	3	numero	D	1. armonizzazione snellimento disciplina orario di lavoro; 2. armonizzazione ed automatizzazione gestione trasferite dipendenti; 3. armonizzazione procedure per l'avvio di progetti in telelavoro	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane	3	100,00%
11.1.1.2	Sistematizzazione dei fascicoli digitali del personale camerale	% di riordino dei fascicoli elettronici del personale camerale	>=	50%	percentuale	D	- razionalizzazione e riordino di tutti i dati giuridici del personale camerale assunto negli ultimi 8 anni (2010-2017) - costituzione di una banca dati per l'estrazione e realizzazione delle statistiche relative alla formazione richieste dalla normativa (es. Conto annuale; Osservatorio Unioncamere ecc.)	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane	53,34%	100,00%
11.1.1.3	Elaborazione proposte di adeguamento degli atti di organizzazione della Camera alla luce della Riforma Camerale	n° azioni realizzate	>=	2	numero	D	- Valutazione propedeutica all'individuazione degli atti da adeguare - Redazione documento preliminare all'adeguamento dello Statuto Camerale - Redazione proposta adeguamento Regolamento di Organizzazione	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane	2	100,00%
11.1.1.4	Attività relative all'insediamento del nuovo Consiglio Camerale	Ripartizione dei seggi tra i settori economici ai fini nuova composizione del Consiglio Modifica allegato B dello Statuto Avvio procedure di rinnovo	<=	31/12/2017	data	D	- Programmazione attività - Redazione provvedimenti Giunta e Consiglio - Adozione determinazione presidente di avvio delle procedure e atti conseguenti - Redazione istruzioni per organizzazioni di categoria e sindacali	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane Regolazione del mercato	31/12/2017	100,00%
11.1.1.5	Realizzare una più efficiente gestione delle determinazioni del segretario generale e dei dirigenti attraverso l'adozione del nuovo gestore documentale di IC	% dei provvedimenti adottati a partire da settembre 2013 e per l'anno 2014 registrati in Gedoc	>=	100%	percentuale	D	- Registrazione e fascicolazione in Gedoc delle determinazioni assunte da settembre 2013 a tutto il 2014	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane	100%	100,00%
11.1.1.6	Realizzazione di una rubrica condivisa degli enti stakeholder della Camera	Realizzazione di una rubrica denominata "Indirizzario enti", utilizzando il foglio di lavoro in drive	<=	30/09/2017	data	D	- Revisione e aggiornamento indirizzi, numeri telefonici, e-mail, PEC degli enti - Inserimento record nel foglio di calcolo - Condivisione con l'organizzazione	Segreteria e Sviluppo risorse umane	07/08/2017	100,00%

11.1.1.7	Verificare il corretto inserimento delle anagrafiche nella rubrica di Gedoc e fornire assistenza informativa ai colleghi anche tramite apposite linee guida	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	100%	percentuale	D	- estrazione rubrica presente in Gedoc - verifica della correttezza dell'anagrafica - predisposizione linee guida per incontri informativi con i colleghi - correzione e modifiche con coinvolgimento del personale interessato	Gestione della Performance	100%	100,00%
11.1.1.8	Ottimizzazione nella gestione dei flussi documentali dell'Ente tramite verifiche sulla corrette procedure di produzione, registrazione, fascicolazione dei documenti in Gedoc	n° incontri formativi con i colleghi per fornire assistenza sulla gestione dei documenti in Gedoc e aggiornamenti sulle release (uno per servizio o gruppi di uffici)	>=	6	numero	D	- esame principali criticità riscontrate nella registrazione dei documenti - organizzazione incontri con gli uffici - assistenza informativa e aggiornamento sulle release	Gestione della Performance	8	100,00%
11.1.1.9	Miglioramento dei flussi di compensazione all'interno del budgeting 2017 in relazione al contenimento dei costi	Percentuale variazioni di budget effettuate entro 5 giorni lavorativi dalla richiesta definitiva	>=	80%	percentuale	F	- controllo preventivo della disponibilità di budget con i responsabili - predisposizione file condiviso con date del provvedimento e della variazione effettuata - condivisione con uffici coinvolti	Gestione della Performance	100%	100,00%
11.1.1.10	Miglioramento attività di consulenza da parte dell'Ufficio legale secondo art. 15 Regolamento dell'ufficio stesso	% risposte fornite entro 30 giorni a quesiti presentati da personale interno	>=	70%	percentuale	D	- valutazione quesiti presentati dal personale interno e invio risposta entro 30 gg	Ufficio legale	100%	100,00%
		n° documenti dell'Ente revisionati	>=	2	numero	D	supporto nella revisione di documenti (statuto e/o regolamenti)		2	100,00%
11.1.1.11	Adeguamento delle impostazioni contabili e valutazione costi/ricavi delle attività di ADR alla luce delle previsioni della riforma camerale	n. azioni realizzate/n.azioni previste	>=	80%	percentuale	D	1) verifica dati contabili 2016 relativi alle attività non istituzionali indicate nella legge di riforma 2) analisi costi/ricavi dell'attività di mediazione 3) proposta di riduzione costi e/o aumento ricavi per attività in regime di concorrenza 4) relazione finale sulle operazioni svolte e conclusioni	Contabilità e bilancio Gestione della performance Provveditorato e sviluppo informatico Mediazione e arbitrato	100%	100,00%
Programma di intervento: 11.1.2 Gestione strategica delle partecipazioni										
11.1.2.1	Ottimizzazione nella gestione della Fiera	Supporto alla gestione di Fiera Immobiliare Spa inclusi i processi di miglioramento della posizione finanziaria della società e di selezione del nuovo gestore del Centro Congressi	<=	31/12/2017	data	B	- Staff al CDA - partecipazione ai Consigli di amministrazione - Collaborazione all'esecuzione delibere del CDA	Partecipazioni	15/12/2017	100,00%
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione										
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	100%	percentuale	H	- aggiornamento del site del provveditorato con slide riepilogative della procedura - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - ordine di servizio al personale con modalità di pubblicazione attraverso indicazione del link a banche dati di altre pubbliche amministrazioni	trasversale	100%	100,00%
11.1.3.2	Verifica periodica aggiornamento pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati nella sezione amministrazione trasparente	n° report quadrimestrali di controllo delle pubblicazioni aggiornate nella sezione amministrazione trasparente	>=	3	numero	H	report quadrimestrale di controllo delle pubblicazioni aggiornate nella sezione amministrazione trasparente	Gestione Web, comunicazione, URP	3	100,00%

11.1.3.3	Miglioramento accessibilità dei documenti pubblicati sul sito camerale	Elaborazione di una guida sul tema dell'accessibilità dei documenti nel sito	<=	31/12/2017	data	H	Predisposizione guida sul tema dell'accessibilità con particolare riferimento alle modalità di redazione dei documenti accessibili per il web e pubblicazione e diffusione tramite intranet camerale. Somministrazione questionario di 5 domande ai dipendenti camerale per attestazione fruizione del materiale	Gestione Web, comunicazione, URP	20/12/2017	100,00%
11.1.3.4	Verifica della corretta applicazione delle misure anticorruzione, in particolare sull'applicazione di disciplinare interni	n° relazioni periodiche in seguito ai controlli effettuati	>=	3	numero	H	- analisi casistiche da sottoporre a controllo (disciplinare controlli a campione, ods sul tutoraggio, emissione voucher, tempi di caricamento Registro imprese, rispetto tempi procedurali) - raccolta informazioni e dati disponibili su moduli Google - relazione al RPC	Gestione della Performance Segreteria e sviluppo risorse umane Ufficio legale Gestione web, comunicazione, URP	3	100,00%
11.1.3.5	Perfezionamento della reportistica quadrimestrale del Piano della Performance attraverso cruscotti dedicati in Google Drive	n° monitoraggi infrannuali	>=	3	numero	D	- aggiornamento dei cruscotti in Google Drive - rilevazione quadrimestrale - perfezionamento del sistema utilizzato rendendolo maggiormente efficiente e snello	Gestione della Performance	3	100,00%
11.1.3.6	Verifica della completezza e dell'aggiornamento delle principali istruzioni operative dell'Ente, e adeguamento delle procedure esistenti con le indicazioni e integrazioni emerse con il progetto Lean management	% procedure aggiornate/inserite	>=	20%	percentuale	H	- verifica aggiornamento procedure esistenti - integrazione e aggiornamento con indicazioni ricevute; - affiancamento ai colleghi per predisposizione istruzioni operative mancanti	Gestione della Performance	45%	100,00%
11.1.3.10	Predisposizione della reportistica per un'efficace programmazione delle attività dell'Ente	% azioni realizzate	>=	70,00%	percentuale	D	- analisi dei dati della Camera forniti dal benchmarking UC - implementazione dei file di confronto su FTE e costi processi dal 2012 al 2016 - condivisione con i responsabili - predisposizione nuova reportistica su indici di bilancio	Gestione della Performance	75%	100,00%
Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi										
11.1.5.1	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	>=	60%	percentuale	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	84,42%	100,00%
11.1.5.2	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	percentuale	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitrato Sportelli integrati e diritto annuale	92,12%	100,00%
11.1.5.3	Implementazione CRM a supporto del Contact Center camerale	Attività realizzate/attività previste	>=	80%	percentuale	A	- definizione team - definizione prodotti - definizione entità cliente e contatto - individuazione manuali/guide procedure - definizione processo/flusso sotteso ad ogni canale di comunicazione (per ogni ufficio)	trasversale	100%	100,00%

11.1.5.4	Migliorare la fruibilità dei contenuti del sito	n° guide pdf trasformate in pagine web / n° guide in pdf pubblicate	>=	70%	percentuale	A	passaggio delle guide pdf a pagine web	Gestione web, comunicazione e URP	86,00%	100,00%
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)								95,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità										
11.3.1.4	Ottimizzare la contabilizzazione degli introiti dei diritti di segreteria camerali e perfezionare il progetto della contabilità analitica dettagliata per processi già avviato, quale strumento interno di supporto decisionale	n° azioni realizzate / n° azioni previste nel progetto della contabilità analitica per processi	>=	100%	percentuale	F	1. individuazione dei ricavi per processo sulla base delle note di riversamento di IC 2. creazione nuovi conti di provento, nuovi prodotti in XAC e creazione relative linee nota 3. ampliamento della contabilizzazione analitica 4. predisposizione report quadrimestrali insieme al monitoraggio obiettivi 5. imputazione, contabilizzazione e liquidazione in modalità analitica dei costi/ricavi per processo	Contabilità e Bilancio Provveditorato e Sviluppo informatico Gestione della Performance	100%	100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 11.3.2 Gestione ottimale del Patrimonio mobile ed immobile										
11.3.2.4	Riduzione dei costi di conservazione dei documenti cartacei attraverso le operazioni di scarto d'archivio	n° attività realizzate/ n° attività previste	>=	100%	percentuale	F	1. Verifica sulla consistenza del materiale archiviato c/o ICO e idoneo allo scarto 2. Completamento della selezione della documentazione cartacea rientrata in sede dall'archivio ICO 3. Predisposizione determinazione di scarto 4. Predisposizione richiesta di autorizzazione da inviare alla Soprintendenza	Gestione della Performance	90%	90,00%
Performance Area Segreteria Generale e Uffici di Staff									99,17%	



Area Contabile e Finanziaria

IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		1 - Ricerca, sviluppo e innovazione (OT. 1)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Segno	Target 2017	Unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 1.1 Innovazione e ICT										
1.1.1	Progetto camerale per l'innovazione - Padova Innovation Hub - Stato di avanzamento delle azioni di mappatura e sensibilizzazione delle imprese	n° fornitori selezionati per affidamento appalto di servizi per mappatura e sensibilizzazione di 3 filiere produttive	>=	6	numero	B	predisposizione capitolato e avvisi per la selezione delle imprese a cui affidare il servizio	Progetti speciali e comunitari Provveditorato e Sviluppo informatico	6	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Agenda Digitale (O.T.2)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 2.1 Nuove tecnologie per colmare il digital divide, Cloud Computing, E-Commerce e B2B										
2.1.2	Iniziative per il miglioramento dell'utilizzo delle tecnologie open e cloud computing	n° corsi rivolti ai dipendenti camerale	>=	6	numero	D	corsi on the job al personale su Libre Office, Drive, utilizzo software per il contact center	Provveditorato e sviluppo informatico	12	100,00%
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generati della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti										
11.1.1.11	Adeguamento delle impostazioni contabili e valutazione costi/ricavi delle attività di ADR alla luce delle previsioni della riforma camerale	n. azioni realizzate/n.azioni previste	>=	80%	percentuale	D	1) verifica dati contabili 2016 relativi alle attività non istituzionali indicate nella legge di riforma 2) analisi costi/ricavi dell'attività di mediazione 3) proposta di riduzione costi e/o aumento ricavi per attività in regime di concorrenza 4) relazione finale sulle operazioni svolte e conclusioni	Contabilità e bilancio Gestione della performance Provveditorato e sviluppo informatico Mediazione e arbitrato	100%	100,00%

Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione										
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	100%	percentuale	H	- aggiornamento del site del provveditorato con slide riepilogative della procedura - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - ordine di servizio al personale con modalità di pubblicazione attraverso indicazione del link a banche dati di altre pubbliche amministrazioni	trasversale	100%	100,00%
11.1.3.7	Miglioramento procedure di acquisto e trasparenza	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	70%	percentuale	H	- definizione modelli trasparenza - assistenza uffici - regolamento procedura acquisti - definizione di un contratto standard	Provveditorato e Sviluppo informatico	80%	100,00%
Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi										
11.1.5.1	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	>=	60%	percentuale	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	84,42%	100,00%
11.1.5.2	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	percentuale	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitro Sportelli integrati e diritto annuale	92,12%	100,00%
11.1.5.3	Implementazione CRM a supporto del Contact Center camerale	Attività realizzate/attività previste	>=	80%	percentuale	A	- definizione team - definizione prodotti - definizione entità cliente e contatto - individuazione manuali/guide procedure - definizione processo/flusso sotteso ad ogni canale di comunicazione (per ogni ufficio)	trasversale	100%	100,00%
11.1.5.5	Gestione utenza che desidera utilizzare un loro corriere per servizio bollatura, ritirare certificati o altri documenti dall'ufficio certificazioni	Attivazione di sportello dedicato	<=	30/09/2017	data	A	- individuazione modalità ottimali per la gestione puntuale di questa tipologia di utenza; - creazione degli strumenti necessari alla gestione del servizio con le nuove modalità; - predisposizione pagina web con indicazioni operative.	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Provveditorato e sviluppo informatico	30/09/2017	100,00%

ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)								100,00%	
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance	
Programma di intervento: 11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità											
11.3.1.1	Analizzare ed individuare procedura per recupero crediti camerale progressi	n. azioni eseguite/n. azioni previste	>=	70%	percentuale	F	- aggiornamento stato dei crediti anno 2015 dell'ufficio regolazione del mercato - individuazione procedura in relazione all'anzianità del credito - coordinamento con l'ufficio legale e regolazione del mercato - gestione contatti informali con i debitori - invio richieste formali ai debitori - aggiornamento costante stato crediti a conclusione delle procedure attivate	Contabilità e Bilancio Regolazione del mercato	100,00%	100,00%	
11.3.1.2	Razionalizzare voci di oneri e proventi ed armonizzare con documenti contabili delle amministrazioni pubbliche in contabilità finanziaria	% azioni realizzate	>=	100%	percentuale	F	- estrazione mandati di pagamento classificati per codici Siope - analisi dei codici Siope più corretti e abbinamento alle causali dei pagamenti - redazione procedura operativa	Contabilità e Bilancio	100%	100,00%	
11.3.1.3	Razionalizzare i conti di credito e debito anche nell'ottica di riorganizzazione delle Camere a seguito della riforma in atto	redazione di apposito provvedimento amministrativo	<=	31/12/2017	data	F	- estrazione di almeno 15 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	31/12/2017	100,00%	
11.3.1.4	Ottimizzare la contabilizzazione degli introiti dei diritti di segreteria camerale e perfezionare il progetto della contabilità analitica dettagliata per processi già avviato, quale strumento interno di supporto decisionale	n° azioni realizzate / n° azioni previste nel progetto della contabilità analitica per processi	>=	100%	percentuale	F	1. individuazione dei ricavi per processo sulla base delle note di versamento di IC 2. creazione nuovi conti di provento, nuovi prodotti in XAC e creazione relative linee nota 3. ampliamento della contabilizzazione analitica 4. predisposizione report quadrimestrali insieme al monitoraggio obiettivi 5. imputazione, contabilizzazione e liquidazione in modalità analitica dei costi/ricavi per processo	Contabilità e Bilancio Provveditorato e Sviluppo informatico Gestione della Performance	100%	100,00%	
Programma di intervento: 11.3.2 Gestione ottimale del Patrimonio mobile ed immobile											
11.3.2.1	Migliorare la gestione del patrimonio immobiliare	% azioni realizzate	>=	70%	percentuale	F	1) avvio procedure per ricerca nuovo locatore negozio ex Trussardi ed eventuale ex ufficio Postale; 2) individuazione delle soluzioni operative per l'amministrazione ordinaria degli immobili attuali e degli eventuali immobili acquisiti da Tecno Holding, 3) Assistenza alla redazione di una analisi dettagliata delle soluzioni possibili riguardo la realizzazione dell'immobile da adibire a nuova sede 4) Assistenza alla redazione degli atti amministrativi necessari in linea con le decisioni adottate dalla giunta camerale	Provveditorato e Sviluppo informatico	80%	100,00%	

11.3.2.2	Miglioramento del presidio delle attività di uscierto con copertura servizio durante assenze	% copertura assenze	>=	50%	percentuale	F	comunicare assenze con congruo anticipo e collaborare per sostituzioni	Provveditorato e Sviluppo informatico	50%	100,00%
11.3.2.3	Avvio del Contact center: Predisposizione e allestimento locali, Predisposizione e assistenza su attrezzature informatiche e VOIP, coordinamento con attività del centralino camerale.	n° postazioni allestite	>=	6	numero	F	- allestimento postazioni complete di attrezzature informatiche e software di contact center - coordinamento con attività del centralino camerale - collaborazione alla definizione delle procedure	Provveditorato e Sviluppo informatico	8	100,00%
Performance Area Contabile e Finanziaria									100,00%	



Area Sviluppo e Promozione Economica

IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Segno	Target 2017	Unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 3.1.3 Nascita e crescita dell'impresa padovana										
3.1.3.1	Realizzazione di dossier per l'avvio d'impresa dedicati a specifiche attività contenenti: a) elenco dei principali adempimenti richiesti (non limitati ai soli adempimenti previsti dal SUAP) b) business plan completata con voci di costo standard	N° dossier pubblicati sul sito camerale	>=	2	numero	A	- individuazione attività più richieste dall'utenza - raccolta adempimenti - raccolta voci di costo - impaginazione dossier	Promozione e sviluppo impresa	2	100,00%
3.1.3.2	Attivazione collaborazione con ordini professionali/PA	n° seminari di approfondimento e/o sportelli di primo orientamento su tematiche di interesse delle neoimprese	>=	4	numero	A	- avvio contatti con ordini/PA - analisi congiunta degli argomenti da trattare - pianificazione delle attività	Promozione e sviluppo impresa	4	100,00%
3.1.3.3	Promozione del progetto Padova 4.0	Realizzazione piano di comunicazione/eventi per promuovere la conoscenza e la partecipazione delle imprese, degli studenti e della società civile in genere al progetto Padova 4.0	<=	31/05/2017	data	B	- realizzazione piano di comunicazione	Promozione e sviluppo impresa	29/05/2017	100,00%
3.1.3.4	Premiazione del lavoro e premio Volpato-Menato	Organizzazione della cerimonia	<=	31/12/2017	data	E	- predisposizione bando di selezione e relativi atti - predisposizione progetto esecutivo (logistica, fornitori, piano di comunicazione)	Promozione e sviluppo impresa	26/05/2017	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance*	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 10.1 Qualificazione giovanile, professionale ed imprenditoriale ed orientamento al lavoro										
10.1.1	Promozione del Registro nazionale Alternanza Scuola Lavoro finalizzata alla conoscenza ed all'iscrizione	Realizzazione Piano di comunicazione	<=	30/06/2017	data	B	- realizzazione piano di comunicazione - avvio azioni previste dal piano	Promozione e sviluppo impresa	27/06/2017	100,00%
10.1.2	Gestione Stage Alternanza Scuola Lavoro all'interno dell'ente camerale	Realizzazione percorsi di stage di alternanza ascuola lavoro presso gli uffici dell'ente	<=	30/06/2017	data	B	- rilevazione presso gli uffici dei posti di stage disponibili - pubblicazione delle disponibilità nel Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro - gestione arrivi (stipula convenzioni e documenti/attività conseguenti)	Promozione e sviluppo impresa	27/06/2017	100,00%

PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generati della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								100,00%	
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione											
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	100%	percentuale	H	- aggiornamento del site del provveditorato con slide riepilogative della procedura - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - ordine di servizio al personale con modalità di pubblicazione attraverso indicazione del link a banche dati di altre pubbliche amministrazioni	trasversale	100%	100,00%	
Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi											
11.1.5.1	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	>=	60%	percentuale	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	84,42%	100,00%	
11.1.5.3	Implementazione CRM a supporto del Contact Center camerale	Attività realizzate/attività previste	>=	80%	percentuale	A	- definizione team - definizione prodotti - definizione entità cliente e contatto - individuazione manuali/guide procedure - definizione processo/flusso sotteso ad ogni canale di comunicazione (per ogni ufficio)	trasversale	100%	100,00%	
11.1.5.2	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	percentuale	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitro Sportelli integrati e diritto annuale	92,12%	100,00%	
Performance Area Sviluppo e Promozione Economica									100,00%		



Area Registro delle Imprese e semplificazione

IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Agenda Digitale (O.T.2)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 2.2 E-Government e progressiva telematizzazione dei servizi per semplificazione amministrativa (SUAP)										
2.2.1	Garantire la qualità delle informazioni del Registro imprese con riferimento al presidio sulla validità e attività delle caselle PEC delle imprese	n° posizioni con PEC invalida/inattiva/non univoca verificate con richiesta di regolarizzazione / n° posizioni con PEC invalida/inattiva/non univoca	>=	10%	percentuale	G	- estrazione degli elenchi e pubblicazione all'albo camerale - verifica delle posizioni regolarizzate - predisposizione atti per giudice	Registro delle Imprese	89,00%	100,00%
2.2.2	Migliorare il flusso delle informazioni tra SUAP ed enti terzi collaborando allo sviluppo della modifica del flusso dati a seguito unificazioni asl padovane in ASL unica e diffusione presso altri enti dell'uso della scrivania enti terzi	n° di incontri operativo-formativi con Infocamere e ASL	>=	2	numero	B	- apertura collegamenti tra infocamere e asl per confronti tecnico informatico - collaborazione per adeguamento gestionale asl in funzione gestione suap - eventuali incontri per analisi delle criticità di comunicazione - incontri per verifica modalità di gestione - analisi dei punti di forza e di debolezza delle soluzioni implementate e verifica della loro replicabilità a altre asl della regione ed altre PA coinvolte nei procedimenti suap	SUAP	2	100,00%
2.2.3	Favorire la corretta applicazione della normativa SCIA 2 e normative di omogeneizzazione dei procedimenti da parte dei SUAP	n° incontri di informazione/formazione con Camere di Commercio ed Enti terzi	>=	4	numero	B	Favorire incontri confronto tra SUAP, CCIAA, Comuni e altre PA coinvolte per incontri su applicazione delle normative connesse a scia unica, scia 2	Registro Imprese e SUAP	6	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo		Competitività internazionale (O.T.3)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 3.2.1 Assistenza specialistica e sostegno alle imprese nei percorsi di internazionalizzazione										
3.2.1.1	Consolidamento utilizzo programma telematico Certò	n° richieste telematiche di certificati d'origine e attestazioni diverse/n° richieste di certificati di origine e attestazioni diverse	>=	90%	percentuale	D	A seguito della chiusura dello sportello cartaceo dal primo gennaio 2017, occorre procedere con: - evoluzione sportello consulenziale per accompagnare passo dopo passo le nuove imprese ad utilizzare il servizio telematico - informazione e assistenza alle imprese tramite sito, newsletter, corsi di formazione circa l'utilizzo di CERTO e invii di comunicazioni alle imprese - assistenza telefonica e via email per problemi operativi delle imprese	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale	96,00%	100,00%

PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								100,00%	
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance	
Programma di intervento: 11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti											
11.1.1.12	Progetto apertura e consolidamento sportelli comunali per svolgimento funzioni camerali	n° sportelli aperti e/o consolidati presso i Comuni richiedenti	>=	2	numero	A	- preparazione strumenti informatici e gestione abilitazioni per funzionalità sportelli aperti presso i Comuni o altri enti - incontri con personale comunale o di altro ente per formazione - assistenza telefonica/mail per soluzione di quesiti e problematiche in fase di erogazione dei servizi - assistenza periodica anche in loco per rilascio firme e bollatura libri	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale SUAP	2	100,00%	
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione											
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	100%	percentuale	H	- aggiornamento del site del provveditorato con slide riepilogative della procedura - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - ordine di servizio al personale con modalità di pubblicazione attraverso indicazione del link a banche dati di altre pubbliche amministrazioni	trasversale	100%	100,00%	
Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi											
11.1.5.1	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	>=	60%	percentuale	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	84,42%	100,00%	
11.1.5.2	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	percentuale	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitrato Sportelli integrati e diritto annuale	92,12%	100,00%	

11.1.5.5	Gestione utenza che desidera utilizzare un loro corriere per servizio bollatura, ritirare certificati o altri documenti dall'ufficio certificazioni	Attivazione di sportello dedicato	<=	30/09/2017	data	A	- individuazione modalità ottimali per la gestione puntuale di questa tipologia di utenza; - creazione degli strumenti necessari alla gestione del servizio con le nuove modalità; - predisposizione pagina web con indicazioni operative.	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Provveditorato e sviluppo informatico	30/09/2017	100,00%
11.1.5.6	Organizzazione task force bilanci	n° attività organizzate per la task force bilanci	>=	3	numero	D	- assegnazione delle pratiche, monitoraggio dell'attività - presa in carico delle pratiche più complesse e gestione dei rifiuti - gestione della risposta all'utenza (telefonica e mail)	Registro delle Imprese	3	100,00%
11.1.5.7	Incremento del numero medio di pratiche RI (atti), REA-AIA (attività economiche), con SCIA evase pro-capite quadrimestralmente	Coefficiente* di evasione pratiche telematiche RI (atti), REA-AIA (attività economiche) e con SCIA a quadrimestre	>=	1200	numero	G	- definizione di coefficiente di evasione pratiche - evasione pratiche (il numero viene rapportato in proporzione alla percentuale di orario di lavoro e alla eventuali assenze riconosciute a norma di legge)	Registro delle Imprese	1421	100,00%
11.1.5.8	Servizio di consulenza sulle leggi speciali camerale esclusivamente riservato ad imprenditori o aspiranti tali	n° appuntamenti informativi con operatori o aspiranti imprenditori	>=	20	numero	A	- Analisi fabbisogni informativi e definizione del servizio offerto - Organizzazione orari e sportello dedicato - Attività di consulenza - Predisposizione questionario sullo stato di soddisfazione del nuovo servizio prestato all'utenza	Registro delle imprese	84	100,00%
11.1.5.3	Implementazione CRM a supporto del Contact Center camerale	Attività realizzate/attività previste	>=	80%	percentuale	A	- definizione team - definizione prodotti - definizione entità cliente e contatto - individuazione manuali/guide procedure - definizione processo/flusso sotteso ad ogni canale di comunicazione (per ogni ufficio)	trasversale	100%	100,00%
11.1.5.10	Aggiornamento knowledge base per l'attività del contact center	Aggiornamento tempestivo delle pagine del sito e dei nuovi contenuti da pubblicare (Faq)	<=	31/12/2017	data	A	- analisi pagine da aggiornare - individuazione nuovi contenuti da pubblicare - aggiornamento tempestivo del sito	Suap Registro delle imprese Mediazione e arbitrato Regolazione del mercato Gestione sportelli integrati e diritto annuale	31/12/2017	100,00%

11.1.5.9	Guide utenti per presentazione pratiche telematiche	n° nuove guide realizzate	>=	3	numero	G	- individuazione pratiche più complesse - realizzazione guide anche con modalità multimediali (filmati utilizzo starweb)	Registro delle imprese	3	100,00%
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)							90,00%	
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità										
11.3.1.5	Riduzione delle spese camerali per la lavorazione ed emissione del ruolo, attraverso il supporto alle imprese per omesso, tardato o incompleto pagamento del diritto annuale anno 2015 e attraverso l'invito al pagamento prima di emissione del relativo ruolo, evitando spese di riscossione del concessionario e la ricezione di cartella esattoriale	n° contatti ricevuti/n° comunicazioni inviate	>=	25%	percentuale	F	- predisposizione comunicazione da mandare alle imprese - estrazione ruolo provvisorio con i dati delle imprese a cui mandare comunicazione - invio comunicazione tramite pec - assistenza alle imprese per conteggi - eventuale sistemazione posizioni	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale	5,01%	90%
Performance Area Registro delle Imprese e Semplificazione									97,50%	



Area Regolazione del Mercato e Trasparenza

IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Agenda Digitale (O.T.2)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 2.3 Dematerializzazione dei flussi e delle procedure										
2.3.1	Ampliamento dell'utilizzo del sistema di rilevazione prezzi web-based ad altri prodotti ed altri Enti camerali	n° rilevazioni effettuate nell'anno via web	>=	200	numero	E	Rilevazioni via web di prodotti locali e azione di informazione diretta agli Uffici prezzi di altre Camere di Commercio sia del Veneto che del resto d'Italia	Studi Statistica Prezzi	228	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 3.1.3 Nascita e crescita dell'impresa padovana										
3.1.3.5	Creare informazione economica per gli stakeholders e le imprese attraverso indagini, sondaggi e incroci di dati	n° indagini	>=	2	numero	G	Indagini, rilevazioni, sondaggi e incroci di dati mirate soprattutto alla GDO e alla valorizzazione del patrimonio culturale e turistico, come base di azioni future del sistema camerale	Studi Statistica e Prezzi	2	100,00%
3.1.3.6	Fornire alle aziende migliori strumenti per la propria redditività e il proprio sviluppo anche sui mercati internazionali tramite la messa disposizione di strumenti per la gestione economico-finanziaria ed il marketing	n° prospetti/elenchi forniti	>=	1500	numero	G	Servizi di analisi competitiva e di ricerca clienti, fornitura di schede di benchmarking sulla base degli indicatori di bilancio e di elenchi di imprese, anche complessi, servizi di fornitura di dati utili per il business plan e la pianificazione della sviluppo aziendale; servizio di analisi della gestione economico finanziaria	Studi Statistica e Prezzi	1965	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 10.1 Qualificazione giovanile, professionale ed imprenditoriale ed orientamento al lavoro										
10.1.3	Ridurre il gap tra offerta e richiesta di lavoro, tramite la divulgazione tra i giovani dei dati sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese	Realizzazione del materiale	<=	31/12/2017	data	E	Realizzazione di 2 video (uno indirizzato alla scelta della scuola superiore ed uno alla scelta della facoltà universitaria), nonchè di altro materiale divulgativo diretto ai giovani, agli insegnanti e alle famiglie	Studi Statistica e Prezzi	30/11/2017	100,00%

IMPRESE TERRITORIALI E CONSUMATORI 012 - Regolazione dei mercati		Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12)								75,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 12.1 Azioni sinergiche per la regolarità del mercato, la tutela del consumatore e del Made in Italy										
12.1.1	Prosecuzione delle attività di revisione degli usi e consuetudini	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	80%	percentuale	G	- convocazione di almeno 2 riunioni della Commissione provinciale - avvio della consultazione pubblica e successiva analisi dei riscontri - revisione completa di almeno un titolo della raccolta	Regolazione del Mercato Ufficio legale	100%	100,00%
12.1.2	Prosecuzione e potenziamento dell'attività di vigilanza sulla sicurezza dei prodotti destinati al consumo con utilizzo dello spettrometro a raggi X - per una più rapida e certa individuazione dei prodotti potenzialmente pericolosi per la salute dei consumatori - in collaborazione con le Forze dell'Ordine provinciali	n° uscite nei comuni della provincia in collaborazione con le Forze dell'Ordine finalizzate ad accertare la sicurezza dei prodotti destinati al consumo	>=	6	numero	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	6	100,00%
12.1.3	Sperimentazione di un piano di vigilanza sull'applicazione delle direttive "Etichettatura Energetica" e "Progettazione Ecocompatibile" con specifico riferimento ai forni	n° di uscite nei comuni della provincia	>=	5	numero	G	Coordinamento con Unioncamere a cui è demandata la predisposizione dei piani locali di vigilanza del mercato; Formazione a cura di Unioncamere, d'intesa con il Ministero, - in modalità webconference - destinata al personale camerale coinvolto nell'iniziativa.	Regolazione del mercato	5	100,00%
Programma di intervento: 12.2 Diffusione della cultura della giustizia alternativa										
12.2.1	Attività relative all'organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento	Azioni realizzate rispetto alle azioni previste	>=	75%	data	G	1) completamento formazione elenco dei gestori della crisi; 2) sottoscrizione polizza assicurativa dedicata; 3) invio della richiesta di iscrizione al Ministero di Giustizia; 4) a seguito della iscrizione da parte del Ministero, informazione al pubblico dell'operatività dell'OCC e pubblicazione modulistica.	Mediazione e arbitrato	0	0,00%
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)								100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 11.1.1 Ottimizzazione delle procedure e dei regolamenti										
11.1.1.4	Attività relative all'insediamento del nuovo Consiglio Camerale	Ripartizione dei seggi tra i settori economici ai fini nuova composizione del Consiglio Modifica allegato B dello Statuto Avvio procedure di rinnovo	<=	31/12/2017	data	D	- Programmazione attività - Redazione provvedimenti Giunta e Consiglio - Adozione determinazione presidente di avvio delle procedure e atti conseguenti - Redazione istruzioni per organizzazioni di categoria e sindacali	Segreteria e Sviluppo Risorse Umane Regolazione del mercato	31/12/2017	100,00%

11.1.1.11	Adeguamento delle impostazioni contabili e valutazione costi/ricavi delle attività di ADR alla luce delle previsioni della riforma camerale	n. azioni realizzate/n.azioni previste	>=	80%	data	D	1) verifica dati contabili 2016 relativi alle attività non istituzionali indicate nella legge di riforma 2) analisi costi/ricavi dell'attività di mediazione 3) proposta di riduzione costi e/o aumento ricavi per attività in regime di concorrenza 4) relazione finale sulle operazioni svolte e conclusioni	Contabilità e bilancio Gestione della performance Provveditorato e sviluppo informatico Mediazione e arbitrato	100%	100,00%
11.1.1.13	Attivazione del servizio di rilascio, gestione e tenuta dell'elenco delle imprese licenziatarie del Marchio "Fango D.O.C. - Thermae Abano Montegrotto - Regione Veneto"	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	100%	percentuale	G	1) Predisposizione della delibera di Giunta per la determinazione delle diverse fasi del procedimento amministrativo di rilascio, gestione e tenuta dell'elenco delle imprese licenziatarie del Marchio "Fango D.O.C." 2) attività di promozione sul territorio interessato relativamente all'attivazione del servizio 3) gestione della fase operativa del rilascio della licenza d'uso 4) tenuta informatica e pubblicità dell'elenco delle imprese licenziatarie	Regolazione del mercato	100%	100,00%
11.1.1.14	Revisione delle modalità organizzative della gestione dei concorsi a premio al fine di: consentire la più ampia partecipazione e rotazione del personale camerale; regolamentare le varie fasi di gestione della procedura;conseguire una maggiore flessibilità organizzativa nella gestione del servizio	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	100%	percentuale	D	1)Predisposizione del regolamento per la disciplina dei concorsi a premio da sottoporre all'approvazione del Consiglio; 2) Ricognizione e implementazione dei delegati dal Responsabile della tutela dei consumatori e della fede pubblica;	Regolazione del mercato	100%	100,00%
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione										
11.1.3.1	Miglioramento in termini di tempestività e qualità della pubblicazione dei dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi, delle specifiche tecniche e in formato di tipo aperto	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	100%	percentuale	H	- aggiornamento del site del provveditorato con slide riepilogative della procedura - miglioramento nella definizione delle procedure - organizzazione apposite giornate ed incontri di formazione ed informazione - ordine di servizio al personale con modalità di pubblicazione attraverso indicazione del link a banche dati di altre pubbliche amministrazioni	trasversale	100%	100,00%
Programma di intervento: 11.1.5 Soddisfazione degli utenti e miglioramento della qualità dei servizi										
11.1.5.1	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Front office del Contact Center	n° giornate contact center / n. settimane operatività contact center	>=	60%	percentuale	A	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	84,42%	100,00%
11.1.5.2	Partecipazione all'attività di sperimentazione e operatività del Back office del Contact Center	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 10 giorni / n. ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	percentuale	A	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	Progetti speciali e comunitari Studi, statistica e prezzi Regolazione del mercato Promozione e sviluppo impresa Registro delle imprese SUAP Mediazione e arbitrato Sportelli integrati e diritto annuale	92,12%	100,00%

11.1.5.3	Implementazione CRM a supporto del Contact Center camerale	Attività realizzate/attività previste	>=	80%	percentuale	A	- definizione team - definizione prodotti - definizione entità cliente e contatto - individuazione manuali/guide procedure - definizione processo/fluxo sotteso ad ogni canale di comunicazione (per ogni ufficio)	trasversale	100%	100,00%
11.1.5.10	Aggiornamento knowledge base per l'attività del contact center	Aggiornamento tempestivo delle pagine del sito e dei nuovi contenuti da pubblicare (Faq)	<=	31/12/2017	data	A	- analisi pagine da aggiornare - individuazione nuovi contenuti da pubblicare - aggiornamento tempestivo del sito	Suap Registro delle imprese Mediazione e arbitrato Regolazione del mercato Gestione sportelli integrati e diritto annuale	31/12/2017	100,00%
11.1.5.11	Verifica della soddisfazione degli utenti relativamente ai servizi camerali e dell'azienda speciale, oltre che del Parco scientifico	N. di questionari raccolti	>=	2000	numero	C	Effettuazione di un'indagine sulla customer satisfaction sui servizi camerali, dell'azienda speciale e del parco scientifico	Studi Statistica e Prezzi	2643	100,00%
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)							100,00%	
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
Programma di intervento: 11.3.1 Ottimizzazione della riscossione e gestione strategica della Liquidità										
11.3.1.1	Analizzare ed individuare procedura per recupero crediti camerali pregressi	n. azioni eseguite/n. azioni previste	>=	70%	percentuale	F	- aggiornamento stato dei crediti anno 2015 dell'ufficio regolazione del mercato - individuazione procedura in relazione all'anzianità del credito - coordinamento con l'ufficio legale e regolazione del mercato - gestione contatti informali con i debitori - invio richieste formali ai debitori - aggiornamento costante stato crediti a conclusione delle procedure attivate	Contabilità e Bilancio Regolazione del mercato	100,00%	100,00%
Performance Area Regolazione del Mercato e Trasparenza									95,83%	

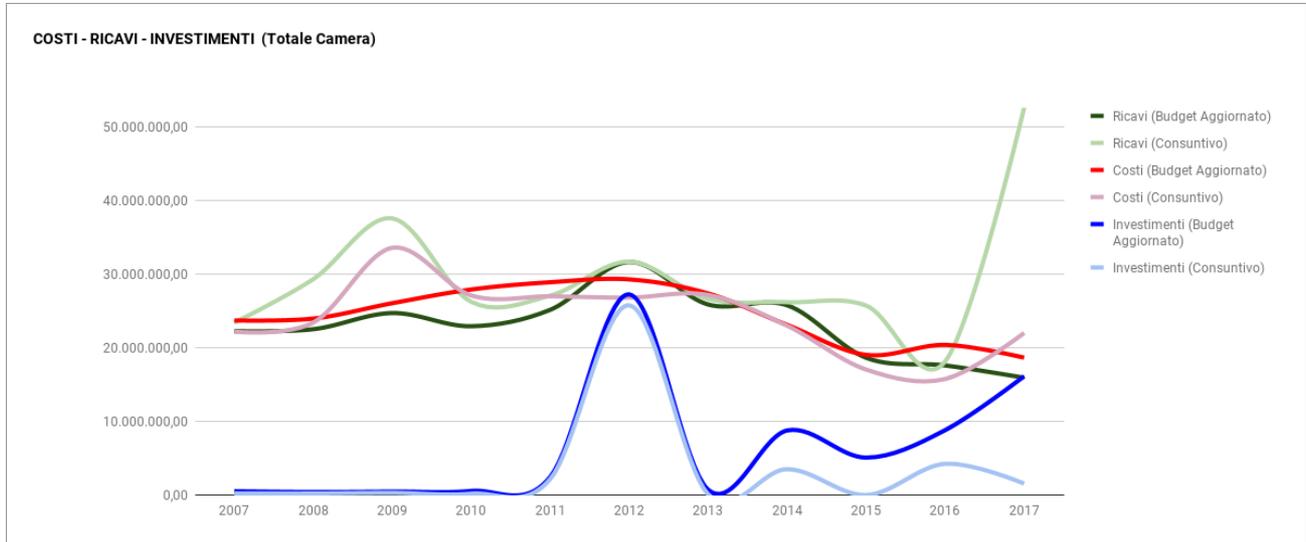
Azienda Speciale Promex



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo		Competitività internazionale (O.T.3)										74,08%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	Segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Pesatura	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
Programma di intervento: 3.2.1 Assistenza specialistica e sostegno alle imprese nei percorsi di internazionalizzazione												
3.2.1.2	Approfondimento del pacchetto integrato di servizi per imprese di piccole dimensioni con conoscenza base dei mercati esteri che faciliti il processo di internazionalizzazione aziendale	n .partecipanti coinvolti	>=	50	numero	A	Incontri con le associazioni di categoria di riferimento; analisi dei fabbisogni; predisposizione di un percorso formativo; organizzazione incontri con le imprese; divulgazione dei risultati	Promex	10%	62	100,00%	10,00%
3.2.1.3	Realizzazione di un piano di azioni promozionali di accompagnamento all'estero delle imprese in sinergia - in via prioritaria - con ICE-Agenzia, valorizzando i settori di eccellenza dell'imprenditoria padovana	n. iniziative	>=	20	numero	A	Analisi delle aree geografiche di sviluppo delle azioni promozionali di ICE-Agenzia; selezione delle iniziative di maggior interesse in funzione dei settori produttivi padovani e delle aree geografiche di riferimento delle iniziative; raccordo con ICE-Agenzia per la promozione nel territorio; definizione delle imprese partecipanti	Promex	15%	20	100,00%	15,00%
3.2.1.4	Realizzazione di tutte le azioni di promozione integrata nel territorio nell'ambito del progetto "Padova 4.0"	Programmazione e realizzazione di iniziative di promozione integrata del territorio in coordinamento con associazioni di categoria/enti ed istituzioni locali e partner esteri (principalmente ICE-Agenzia)	<=	31/12/2017	data	B	Incontri con enti ed associazioni di categoria del territorio; assistenza per la realizzazione di convegni tematici; organizzazione di un evento conclusivo e collegato alla tematica	Promex	15%	31/12/2017	100,00%	15,00%
3.2.1.5	Attuare percorsi formativi specialistici sull'internazionalizzazione	Aumento % di ricavi conseguiti attraverso il programma di seminari specialistici rispetto anno precedente 2016	>=	12%	percentuale	A	Predisposizione di un calendario di seminari formativi specialistici sull'internazionalizzazione; promozione attraverso sito dell'Azienda, newsletter e social network	Promex	15%	11,26%	93,83%	14,08%
3.2.1.6	Valorizzazione e sviluppo dell'immagine coordinata delle iniziative promozionali dell'Azienda	Ideaazione e progettazione della grafica relativa alle iniziative sviluppate dall'Azienda	<=	31/12/2017	data	D	Ideaazione e progettazione dell'immagine coordinata; realizzazione dell'output secondo le scadenze fissate per lo svolgimento di ciascuna iniziativa.	Promex	5%	31/12/2017	100,00%	5,00%
Programma di intervento: 3.2.2 Filiera, Modelli Aggregativi e sostegno alla Competitività internazionale dell'impresa padovana												
3.2.2.1	Sviluppare la filiera padovana del food&beverage attraverso la creazione di un percorso specifico di promozione all'estero	n. aziende coinvolte	>=	30	numero	A	Analisi delle aree geografiche di sviluppo delle azioni promozionali; selezione di iniziative di riferimento all'estero e nel territorio; definizione delle imprese di settore partecipanti	Promex	15%	31	100,00%	15,00%

PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)										25,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2017	unità di misura	Ambito di performance	Azioni	Servizi coinvolti		Risultato al 31 agosto	Performance	Performance ponderata
Programma di intervento: 11.1.3 Gestione orientata alla performance, alla Trasparenza ed alla prevenzione della Corruzione												
11.1.3.8	Revisione procedura e modulistica per gli affidamenti	Pubblicazione di avvisi ed elenchi aperti. Creazione di modelli di contratti e moduli	<=	31/12/2017	data	H	Predisposizione di avvisi pubblici ed elenchi aperti per rendere sempre più trasparente la procedura di selezione dei fornitori di beni e servizi; revisione ed adeguamento alle nuove linee guida ANAC dei dati pubblicati nella sezione amministrazione trasparente; revisione ed aggiornamento della modulistica e dei contratti dei fornitori	Promex	15%	31/12/2017	100,00%	15,00%
11.1.3.9	Garantire trasparenza e rotazione nella scelta dei fornitori	Pubblicazione liste di accreditamento	<=	31/12/2017	data	H	Revisione ed aggiornamento delle liste di professionisti attualmente pubblicate sul sito; predisposizione di contratti di incarico professionale; supporto nella gestione degli acquisti di beni e servizi	Promex	10%	31/12/2017	100,00%	10,00%
								Totale pesatura	100%	Performance Azienda speciale Promex		99,08%

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ricavi = Proventi correnti + Proventi finanziari + Proventi straordinari + Rivalutazioni attivo patrimoniale + Differenza rettifiche attività finanziaria (attiva)											
Ricavi (Budget Aggiornato)	22.270.655,00	22.531.000,00	24.723.180,00	22.935.000,00	25.165.200,00	31.653.245,00	25.881.100,00	25.778.000,00	18.650.000,00	17.613.000,00	15.946.000,00
Ricavi (Consuntivo)	23.425.945,00	29.324.675,00	37.575.822,00	26.244.187,00	27.087.473,22	31.701.065,12	26.650.645,75	26.200.656,87	25.731.463,54	18.147.692,86	52.593.867,00
Costi = Oneri correnti + Oneri finanziari + Oneri straordinari + Differenza rettifiche attività finanziaria (passiva)											
Costi (Budget Aggiornato)	23.721.025,00	23.972.828,00	26.061.747,00	27.922.000,00	28.908.200,00	29.294.000,00	27.381.100,00	23.116.000,00	19.050.000,00	20.409.000,00	18.667.500,00
Costi (Consuntivo)	22.201.097,00	23.433.719,00	33.585.945,00	27.111.983,00	27.000.704,73	26.827.615,48	27.181.238,57	23.002.161,39	17.054.530,63	15.767.154,32	22.021.405,00
Investimenti = Totale immobilizzazioni											
Investimenti (Budget Aggiornato)	538.000,00	426.620,00	491.750,00	576.600,00	2.478.000,00	27.251.000,00	730.000,00	8.790.000,00	5.100.000,00	8.827.000,00	16.152.000,00
Investimenti (Consuntivo)	239.705,00	244.682,00	321.585,00	208.836,00	2.195.120,00	25.770.807,00	100.891,00	3.530.309,00	28.138,70	4.266.703,00	1.579.507,00

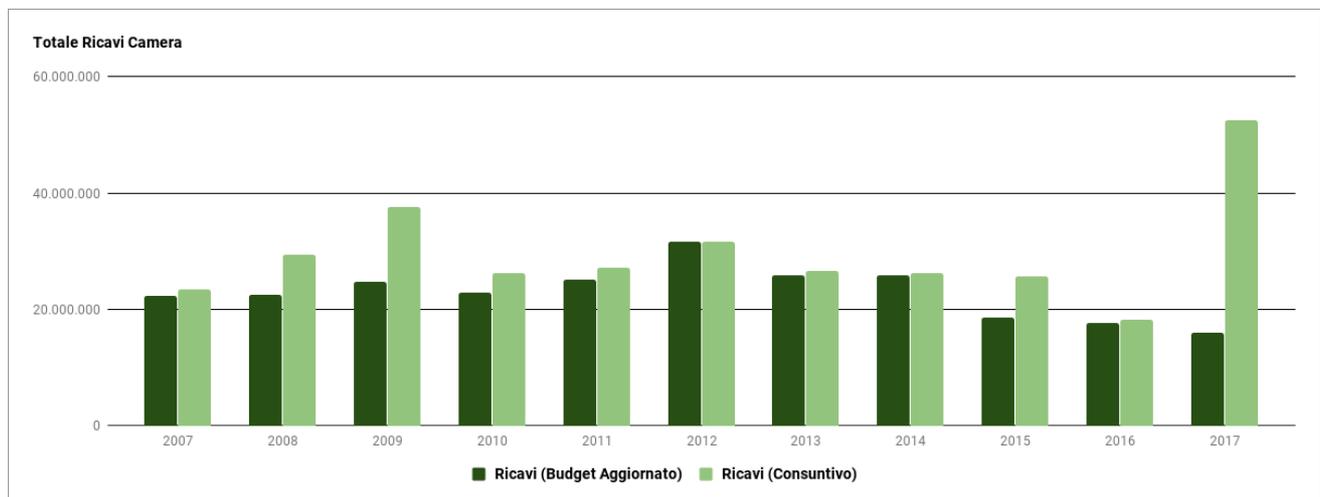


In generale, i **proventi** si attestano a consuntivo su un importo di norma superiore rispetto a quanto previsto a preventivo, indice di un approccio coerente col principio della prudenza economica, ma altresì di una buona capacità di previsione dei valori in sede di pianificazione. Nella serie storica si assiste ad una tendenziale riduzione, in particolare della gestione corrente, dovuta alla riduzione del diritto annuale prevista dalla L. 190/2014. I buoni risultati del 2012 e 2015 sono da ricondurre nel primo caso alla gestione finanziaria (4,7 ml sono dovuti a dividendi relativi alla Società delle Autostrade di Venezia e Padova) e nel secondo caso alla gestione straordinaria (plusvalenze e sopravvenienze attive derivanti dalla dismissione della partecipazione camerale nella Società delle Autostrade Serenissima Spa, ex Società delle Autostrade di Venezia e Padova). L'importo rilevante del 2017 è dovuto alle plusvalenze e sopravvenienze attive ricavate dalla complessa operazione di dismissione della partecipazione in Tecno Holding S.p.A. che si è conclusa a dicembre.

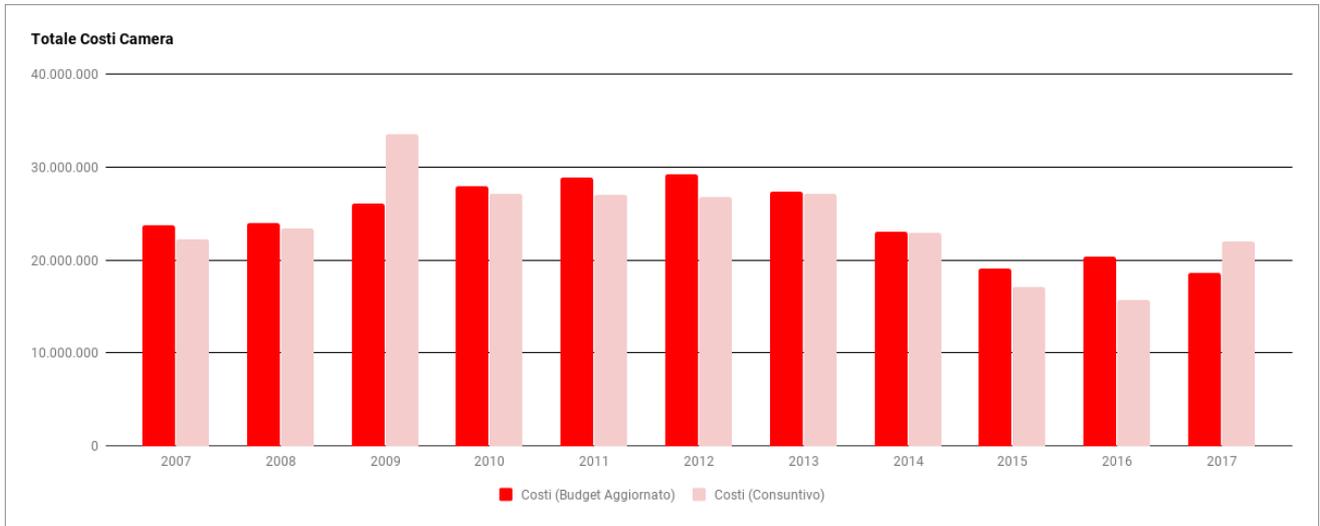
Per quanto concerne i **costi** si può rilevare un buon grado di programmazione, fatta eccezione per l'anno 2009 dove quanto effettivamente speso supera quanto previsto a preventivo. Nel 2016 si registra una riduzione dei costi effettivamente sostenuti rispetto alle previsioni, in particolare per minori imposte pagate su quote di società partecipate dismesse. Nel 2017 si segnala un importo a consuntivo superiore a quanto previsto a causa del risultato negativo della gestione corrente per € 1.670.000 relativi ad oneri fiscali della dismissione della partecipazione in Società delle Autostrade Serenissima Spa, e dalla Svalutazione dell'attivo patrimoniale, che ha riguardato alcune partecipazioni societarie in essere, pari ad € 4.636.725.

Gli **investimenti** registrano un valore di rilievo nel 2012, associato alla dinamica delle partecipazioni iscritte a bilancio (aumento capitale sociale della società Padova Fiere Immobiliare finalizzata alla raealizzazione del nuovo Centro Congressi per oltre 15 ml e sottoscrizione Consorzi Fidi per 5 ml) e di nuovo un innalzamento nel 2016 dovuto in particolare all'operazione di capitalizzazione nella società partecipata Interporto di Padova S.p.A., per la quale la Camera di Commercio di Padova ha effettuato la sottoscrizione di aumento del capitale sociale per il valore complessivo di € 4.000.000. Nel 2017 si è completata tale operazione con l'ulteriore sottoscrizione di aumento del capitale sociale per un importo di € 1.500.000 e con l'acquisizione di un pacchetto di azioni del valore di acquisizione di € 249.878 ottenuto dalla società Tecno Holding SpA per effetto dell'operazione di dismissione. Il rapporto tra tali investimenti con lo stanziamento a preventivo di € 15 milioni evidenzia uno scostamento significativo rispetto alla programmazione, dovuto alla straordinarietà e complessità delle voci di immobilizzazioni che danno luogo a scenari a volte di difficile previsione.

Ricavi											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ricavi (Budget Aggiornato)	22.270.655	22.531.000	24.723.180	22.935.000	25.165.200	31.653.245	25.881.100	25.778.000	18.650.000	17.613.000	15.946.000
Ricavi (Consuntivo)	23.425.945	29.324.675	37.575.822	26.244.187	27.087.473,22	31.701.065,12	26.650.646	26.200.657	25.731.464	18.147.693	52.593.867
Rapporto utilizzo in %	105	130	152	114	108	100	103	102	138	103	330



Costi											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Costi (Budget Aggiornato)	23.721.025	23.972.828	26.061.747	27.922.000	28.908.200	29.294.000	27.381.100	23.116.000	19.050.000	20.409.000	18.667.500
Costi (Consuntivo)	22.201.097	23.433.719	33.585.945	27.111.983	27.000.705	26.827.615	27.181.239	23.002.161	17.054.531	15.767.154	22.021.405
Rapporto utilizzo in %	94	98	129	97	93	92	99	100	90	77	118



Nuovi Investimenti											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Investimenti (Budget Aggiornato)	538.000	426.620	491.750	576.600	2.478.000	27.251.000	730.000	8.790.000	5.100.000	8.827.000	16.152.000
Investimenti (Consuntivo)	239.705	244.682	321.585	208.836	2.195.120	25.770.807	100.891	3.530.309	28.139	4.266.703	1.579.507
Rapporto utilizzo in %	45	57	65	36	90	95	14	40	1	48	10

