

CLASSIFICA  
2.7 e 2.11.2

## Camera di commercio di Padova

La Relazione previsionale e  
programmatica per l'anno 2018 e il  
Programma pluriennale di attività 2018  
- 2020

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

## **INDICE**

### 1. ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

#### 1.1 Il contesto esterno

1.1.1 Gli elementi di scenario socio-economico

1.1.2 Gli elementi di carattere normativo

1.1.3 Gli elementi di natura ambientale

#### 1.2 Il contesto interno

1.2.1 La struttura organizzativa

1.2.2 Le risorse umane

1.2.3 Le partecipazioni

1.2.4 L'azienda speciale Padova Promex

### 2. LE LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2018

2.1 Mission e Vision

2.2 Aree strategiche

2.3 Obiettivi e programmi

OBIETTIVO TEMATICO 1 Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione

OBIETTIVO TEMATICO 2. Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità

OBIETTIVO TEMATICO 3.1 Migliorare la competitività delle PMI

OBIETTIVO TEMATICO 6. Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse

OBIETTIVO TEMATICO 10. Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente

OBIETTIVO TEMATICO 12. Tutela del consumatore e della concorrenza

OBIETTIVO TEMATICO 3.2. Migliorare la competitività internazionale delle imprese

OBIETTIVO TEMATICO 11.1. Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione

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

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

### 3. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

3.1 Principali voci di proventi

3.2 Principali voci di oneri di funzionamento

3.3 Il piano degli investimenti

CLASSIFICA  
2.7 e 2.11.2

## Premessa

La Relazione previsionale e programmatica, documento previsto dal Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio (art. 5 del [D.P.R. 2 novembre 2005 n. 254](#)) è uno strumento di ricognizione e di aggiornamento del programma pluriennale, nonché **linea di indirizzo per la predisposizione del bilancio preventivo dell'anno 2018 e del Piano della Performance per il triennio 2018 - 2020**.

Nella Relazione si delineano **le priorità e le linee strategiche** attraverso le quali dare piena attuazione ai progetti che consentiranno la realizzazione e il raggiungimento di concreti obiettivi da misurare e migliorare nel tempo. Lo scopo è giungere ad un incisivo processo di crescita reale del territorio, nella consapevolezza della propria mission istituzionale, che è quella di supportare e promuovere lo sviluppo del sistema economico locale.

In fase di programmazione è necessario tener conto che il sistema camerale è stato investito da una **profonda revisione normativa** iniziata alcuni anni or sono, culminata con la pubblicazione del D. Lgs 219/2016 e successivi decreti attuativi, che hanno previsto un piano di razionalizzazione, in un'ottica di efficientamento, di efficacia e di riforma della governance delle Camere di commercio, tuttora in corso di realizzazione.

Infatti, dopo la presentazione da parte dell'Unioncamere del piano di razionalizzazione del sistema camerale a giugno, il Ministro Calenda ha firmato l'8 agosto (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 219 del 19 settembre 2017) il decreto che, recependo in gran parte le indicazioni contenute nel piano, ridetermina le circoscrizioni territoriali, istituisce le nuove camere di commercio, razionalizza le sedi, le aziende speciali e l'organizzazione delle camere di commercio. In seguito il Mise emanerà un Decreto, su proposta di Unioncamere, per la rideterminazione dei servizi che le Camere devono fornire sull'intero territorio nazionale relativi alle funzioni economiche ed amministrative e anche indicazioni sugli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali.

Tenendo conto delle indicazioni di questo decreto, le Camere dovranno rideterminare il fabbisogno di personale dirigente e non dirigente e le dotazioni organiche. E' chiaro che **tale decreto imporrà alle Camere una revisione di tutta la programmazione e una profonda riorganizzazione interna** che, ad oggi, non è ancora completamente delineata.

Pertanto, nell'incertezza del panorama che verrà a delinarsi nel corso del 2018 in seguito all'approvazione definitiva della riforma, **la programmazione per il prossimo triennio della Camera di Commercio di Padova viene rivista nell'ottica delle funzioni previste dal decreto di riforma del 2016**, pur mantenendo la continuità con le priorità dettate nell'Agenda Europa 2020 e al correlato [Programma Operativo Regionale del Veneto relativo al Fondo FESR 2014 - 2020](#) (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), nell'ottica di favorire le partnership con le altre istituzioni del territorio e di accedere ai finanziamenti dell'Unione Europea.

Parte integrante di questo percorso è rappresentato dal **progetto Padova 4.0**, con il quale la Camera di Padova intende fornire agli stakeholder ed agli organi con responsabilità di governo del territorio un contributo - elaborato e raccolto grazie al metodo del cd. progettazione

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

partecipata - per indirizzare le future linee strategiche per lo sviluppo urbanistico, infrastrutturale, economico e sociale del territorio padovano. Tali linee dovranno essere declinate nei **4 assi** che sono stati individuati dall'Ente camerale come prioritari **per lo sviluppo del territorio locale: innovazione, internazionalizzazione, promozione del territorio e cura della casa comune (sostenibilità economica, sociale ed ambientale)**. I contributi raccolti nel corso del 2016 - 2017 consentiranno infatti di individuare i più efficaci interventi che la Camera stessa potrà attivare, grazie alle risorse derivanti dalle recenti dismissioni dalle società partecipate.

La nuova impostazione viene sintetizzata nella **nuova mappa strategica** che si propone per l'approvazione.

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

L'**analisi del contesto di riferimento** riguarda gli elementi di scenario socio-economico, di carattere normativo e ambientale, in riferimento al contesto esterno; la struttura organizzativa, le risorse umane, le infrastrutture, le partecipazioni e le aziende speciali in riferimento al contesto interno, e consente di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri stakeholders, in quanto elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni.

### **1.1 Il contesto esterno**

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

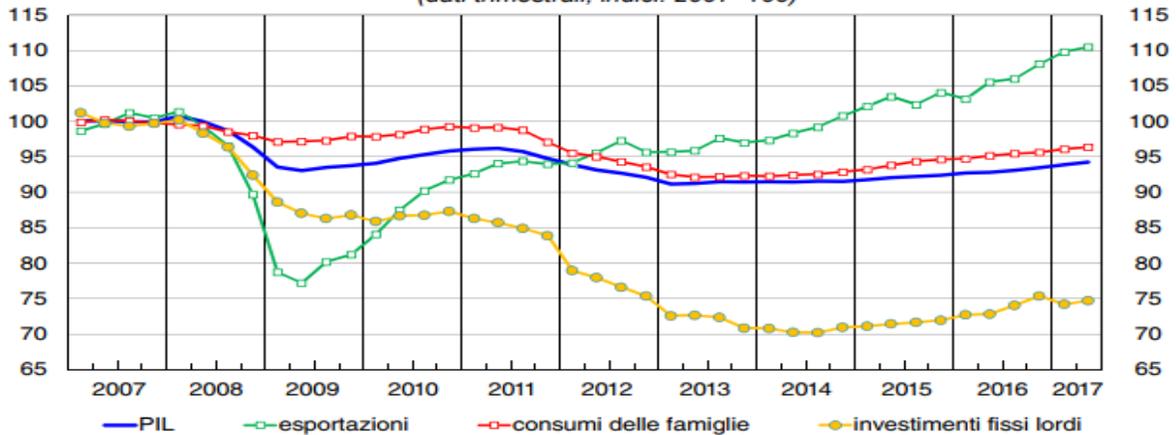
*Andamento dei principali indicatori economici e congiunturali (con riferimento al 1° semestre 2017 rispetto allo stesso periodo del 2016)*

Il quadro economico a livello nazionale è caratterizzato da un andamento medio positivo del PIL nel 1° semestre 2017 (+1,4%), che presenta l'incremento maggiore dal 2010 grazie alla ripresa degli investimenti e della domanda interna, ripresa già iniziata nel biennio precedente, oltre alla conferma di un trend favorevole delle esportazioni.

CLASSIFICA  
 2.7 e 2.11.2

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

(dati trimestrali; indici: 2007=100)



Fonte: elaborazioni su dati Istat.

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

Fonte. Banca d'Italia: [http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economia-italiana-in-breve/2017/iteconom\\_125\\_ita.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economia-italiana-in-breve/2017/iteconom_125_ita.pdf)

In questo quadro, gli indicatori disponibili sull'andamento dell'economia provinciale evidenziano un trend complessivamente positivo.

Per quanto riguarda la **base imprenditoriale**, a fine giugno 2017 rispetto alla stessa data del 2016, si riscontra un arretramento contenuto dell'insieme delle imprese e unità locali registrate (-0,2%) conseguenza della diminuzione delle sedi di impresa (-0,5%) solo in parte compensato dall'aumento delle unità locali (+1,3% ovvero sedi secondarie, stabilimenti, filiali, ecc.).

A **livello settoriale** la variazione è l'effetto delle flessioni che hanno interessato costruzioni (-1,4%) ed agricoltura (-1,1%), ma anche in parte anche manifatturiero (-0,3%) e commercio-turismo (-0,1%), in presenza invece di una crescita dei servizi alle imprese (+0,9% specie attività professionali e servizi dell'informatica e telecomunicazioni) e in misura superiore nei servizi destinati alle persone (+2,6% in particolare servizi sanitari e di cura della persona).

La dinamica per **forme giuridiche** evidenzia ancora la crescita delle **società di capitale** (+3,7%) che risulta la maggiore dal 2009 e colloca la provincia al primo posto nel Veneto, con una variazione in linea con il dato nazionale (+3,6%).

Risultano ancora in diminuzione le **società di persone** (-2,2% accentuando quindi il -1,4% rilevato alla stessa data del 2016 con una contrazione pressoché analoga a quella che si rileva nel Veneto e in Italia), con una tendenza analoga anche per le **imprese individuali** (-1,3% pur contro il -1,6% del 2016 e rispetto al -1% regionale e al -0,8% nazionale).

Rimane ancora significativa la **dinamica dell'export**: l'aumento nel semestre è del +4,8% pur se in parte al di sotto del trend di crescita rilevata nello stesso periodo del 2016 (+5,5%), ma che conferma la tendenza positiva in atto pressoché ininterrottamente dal 2010 e riflette un andamento migliore nel primo trimestre (+5,9%) rispetto ai tre mesi successivi (+3,9%);

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

Per quanto riguarda le direttrici di destinazione a *livello continentale*, rimane positivo l'andamento delle vendite sui mercati europei (+5% che coprono il 71,3% del totale dell'export provinciale nel semestre) e dell'Asia (+7,6%), mentre si verifica un parziale calo dell'export verso le Americhe (-0,1%) che risente della contrazione dell'export sul mercato USA.

Tra le destinazioni continentali minori, risultano in crescita sia i mercati africani (+3,7%) che dell'Oceania (+18,1%).

**Per il turismo** la tendenza è positiva per l'insieme degli arrivi (+6,6%) e delle presenze (+6,8%) con un andamento favorevole per la clientela straniera, per la quale si registra anche un aumento della spesa (+8,3%) unitamente agli arrivi (+20,2%) e ai pernottamenti (+4,6%).

Si verifica inoltre un aumento delle imprese turistiche attive (+1,4%) che risulta il più elevato dell'ultimo triennio e riflette la crescita dei servizi di ristorazione (+1,2%), ma anche dei servizi di alloggio (+6,2%), pur con una flessione per le agenzie di viaggio (-2,7%) contenuta comunque in valore assoluto in -8 unità.

<b>QUADRO DI SINTESI INDICATORI CONGIUNTURALI ECONOMIA PADOVANA</b>			
<b>Totale provincia - Aggiornamento dati disponibili al 27 settembre 2017</b>			
<b>Indicatori</b>	<b>Tendenza</b>	<b>Variazione</b>	<b>Periodo di riferimento variazioni</b>
<b>1- IND.MANIFATTURIERA (a)</b>			
- <b>Produzione</b>	<b>Positiva</b>	<b>2,1%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- <b>Fatturato totale</b>	<b>Positiva</b>	<b>2,6%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- di cui: mercati interni	<b>Positiva</b>	<b>3,9%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- di cui: mercati esteri	<b>Positiva</b>	<b>0,2%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- <b>Ordini totali</b>	<b>Positiva</b>	<b>2,3%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- di cui: mercati interni	<b>Positiva</b>	<b>2,4%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- di cui: mercati esteri	<b>Positiva</b>	<b>1,7%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
<b>2- COSTRUZIONI (a)</b>			
- Fatturato	<b>Negativa</b>	<b>-0,9%</b>	<b>1° trimestre 2016-2017</b>
- Occupazione	<b>Positiva</b>	<b>0,5%</b>	<b>1° trimestre 2016-2017</b>
<b>3- COMMERCIO DETTAGLIO (b)</b>			
- Fatturato	<b>Positiva</b>	<b>1,4%</b>	<b>Var. media annuale 2015-2016</b>
- Occupazione	<b>Positiva</b>	<b>1,6%</b>	<b>Var. media annuale 2015-2016</b>
<b>4- MERCATO DEL LAVORO</b>			
- Saldo assunzioni-cessazioni lav.dip. (c)			
- Totale	<b>Positiva</b>	<b>7,9</b>	<b>Su 12 mesi a giugno 2017</b>
- agricoltura	<b>Positiva</b>	<b>0,5</b>	<b>Su 12 mesi a giugno 2017</b>
- industria	<b>Positiva</b>	<b>2,0</b>	<b>Su 12 mesi a giugno 2017</b>
- terziario	<b>Positiva</b>	<b>5,4</b>	<b>Su 12 mesi a giugno 2017</b>
<b>5- DINAMICA IMPRESE (d)</b>			
- <b>Imprese e unità locali registrate (d1)</b>	<b>Negativa</b>	<b>-0,2%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- <b>Saldo demografico iscrizioni-cessazioni (d2)</b>	<b>Positiva</b>	<b>0,1%</b>	<b>1° semestre 2017</b>
- <b>Imprese e u.l. registrate per macrosettori:</b>			
- Agricoltura	<b>Negativa</b>	<b>-1,1%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Manifatturiero	<b>Negativa</b>	<b>-0,3%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Costruzioni	<b>Negativa</b>	<b>-1,4%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Commercio-turismo	<b>Negativa</b>	<b>-0,1%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Servizi alle imprese	<b>Positiva</b>	<b>0,9%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Servizi pubblici e privati	<b>Positiva</b>	<b>2,6%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Imprese artigiane attive	<b>Negativa</b>	<b>-1,3%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Procedure concorsuali (e)	<b>Positiva</b>	<b>-13,9%</b>	<b>Gennaio-giugno (16-17)</b>

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

<b>6- INDICATORI MONETARI E CREDITO</b>			
- Protesti cambiari (in valore monetario)	<b>Positiva</b>	<b>-12,7%</b>	<b>Gennaio-giugno (16-17)</b>
- Depositi bancari totale	<b>Positiva</b>	<b>5,0%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Prestiti alle famiglie	<b>Positiva</b>	<b>0,3%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Impieghi bancari "vivi" - Manifatturiero	<b>Positiva</b>	<b>1,7%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Impieghi bancari "vivi" - Costruzioni	<b>Negativa</b>	<b>-22,1%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
- Impieghi bancari "vivi" - Servizi	<b>Negativa</b>	<b>-7,2%</b>	<b>al 30 giugno (16-17)</b>
<b>7- TURISMO</b>			
- Arrivi totali (f)	<b>Positiva</b>	<b>6,6%</b>	<b>Gennaio-giugno (16-17)</b>
- Presenze totali (f)	<b>Positiva</b>	<b>6,8%</b>	<b>Gennaio-giugno (16-17)</b>
- Spesa turisti stranieri (§)	<b>Positiva</b>	<b>8,3%</b>	<b>Gennaio-giugno (16-17)</b>
- Spesa per turismo all'estero dei residenti (§)	<b>Positiva</b>	<b>32,7%</b>	<b>Gennaio-giugno (16-17)</b>
<b>8- EXPORT</b>			
- Totale merci esportate	<b>Positiva</b>	<b>4,8%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- Principali gruppi merceologici:			
- Agroalimentare	<b>Positiva</b>	<b>7,9%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- Sistema moda	<b>Negativa</b>	<b>-1,7%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- Carta-stampa	<b>Positiva</b>	<b>1,1%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- Chimica-gomma-plastica	<b>Negativa</b>	<b>-2,6%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- Metalmeccanica	<b>Positiva</b>	<b>5,9%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- Legno-mobile	<b>Positiva</b>	<b>0,6%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>
- Altri prodotti manifatturieri	<b>Positiva</b>	<b>20,9%</b>	<b>1° semestre 2016-2017</b>

**Note:**

(a) imprese manifatturiere con più di 2 addetti e delle costruzioni con più di 1 addetto (indagine "VenetoCongiuntura")  
 (b) imprese con più di 3 addetti; i dati si riferiscono al totale delle strutture distributive del commercio al dettaglio (indagine "VenetoCongiuntura" Dal 2017 l'indagine viene effettuata su base semestrale.  
 (\*) variazione trimestrale ultimo dato (v. trimestre di riferimento per ciascun indicatore, ove disponibile)  
 (c) saldo cumulato per lavoratori dipendenti calcolato su 12 mesi in valore assoluto/1.000.  
 (d) tasso di crescita nominale del numero di imprese operative nel territorio provinciale (confronto stock a fine di ogni periodo con dato anno precedente.  
 (d1) includono sedi di impresa e unità locali (sedi secondarie, filiali stabilimenti, ecc.) attive, inattive (in attesa presentazione dichiarazione di inizio attività) e con procedure concorsuali in corso e non ancora cancellate dal Registro Imprese. La variazione è influenzata anche da fenomeni amministrativi e non dal solo saldo demografico  
 (d2) saldo demografico (escluso cancellazioni di imprese per motivi amministrativi) in % su imprese attive stessa data anno precedente  
 (e) includono fallimenti, concordati e altre procedure nel caso di crisi di impresa: **gennaio-giugno 2017: 130 unità** (151 unità gennaio 2016); % su totale imprese attive al 30.6.2017 (88.449 unità): **0,15%** (0,17% al 30.6.2016).  
 (f) Fonte: stime Direzione Statistica Regione Veneto,  
 (§) Fonte: indagine Banca d'Italia sul turismo internazionale (dati provvisori).  
 Fonte: elaborazione uff.studi C CIAA Padova su dati Unioncamere Veneto, Inps, Infocamere, Banca d'Italia, Apt Padova, Regione Veneto, Istat, Agenzia regionale "VenetoLavoro".

Per ulteriori approfondimenti dei dati e delle analisi si veda il materiale disponibile all'interno del sito camerale nella sezione ["Congiuntura flash"](#)

## 1.1.2 Gli elementi di carattere normativo

### **L'iter di riforma del sistema camerale**

In seguito alla pubblicazione del [D. Lgs. 219/2016](#), in vigore dal 10 dicembre 2016, è stata prevista la realizzazione di un piano di razionalizzazione, in un'ottica di efficientamento, di efficacia e di riforma della governance delle Camere di commercio, avviata nel corso del 2017. Come già anticipato in premessa, il 19 settembre 2017 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il decreto di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali e razionalizzazione delle sedi e delle aziende speciali. **Il successivo decreto del Mise (previsto per fine 2017) rideterminerà i servizi che le Camere dovranno fornire relativi alle funzioni economiche**

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

**ed amministrative e anche indicazioni sugli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali.**

La nuova mappa geografica vede la transizione da 105 a 60 Camere, salvaguardando la presenza di almeno una Camera di Commercio in ciascuna Regione. Il processo di razionalizzazione coinvolge anche le aziende speciali che vengono ridotte da 96 a 58.

[L'Elenco delle Camere di commercio aggiornato](#) è visualizzabile nel sito di Unioncamere.

### ***I decreti di riforma del pubblico impiego***

Si tratta dei [decreti legislativi 74](#) e [75 del 25 maggio 2017](#) contenenti disposizioni di attuazione della [legge 7 agosto 2015, n. 124](#) che detta la riforma della pubblica amministrazione.

Il pacchetto più importante riguarda le innovazioni al testo unico del pubblico impiego ([Dlgs 165/2001](#)) le cui modifiche sono contenute nel decreto legislativo numero 75. In particolare sono state inserite importanti modifiche nella disciplina delle fonti per la quale il contratto collettivo nazionale di lavoro riacquista la capacità di derogare alla legge in materia di rapporto di lavoro, in materia di fabbisogni di personale e reclutamento, in materia di rapporti flessibili di lavoro, in materia di istituti e procedure della contrattazione integrativa, in materia di responsabilità e procedimento disciplinare

Il decreto legislativo 74/2017 modifica il [dlgs 150/2009](#), introduce alcune novità per quanto riguarda il sistema premiale e di valutazione del rendimento dei dipendenti. Il decreto chiarisce che il rispetto di queste disposizioni non solo incide sull'erogazione dei premi ma anche sulla progressione economica, sul conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità. Potenziata la figura degli organismi indipendenti di valutazione, che osservano l'andamento delle performance e segnalano criticità e debolezze.

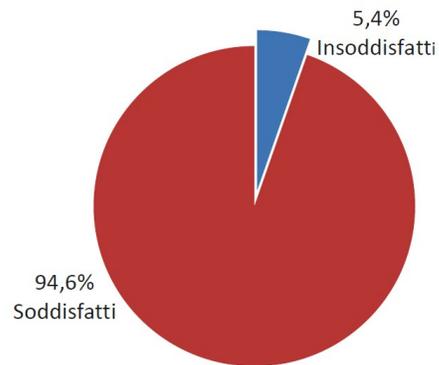
### **1.1.3 Gli elementi di natura ambientale**

L'ufficio Studi Statistica e Prezzi camerale ha svolto tra i mesi di marzo e maggio 2017 un [sondaggio tra le imprese e gli utenti della Camera di Commercio di Padova](#) per evidenziare il gradimento dei servizi e gli indirizzi per le attività camerale.

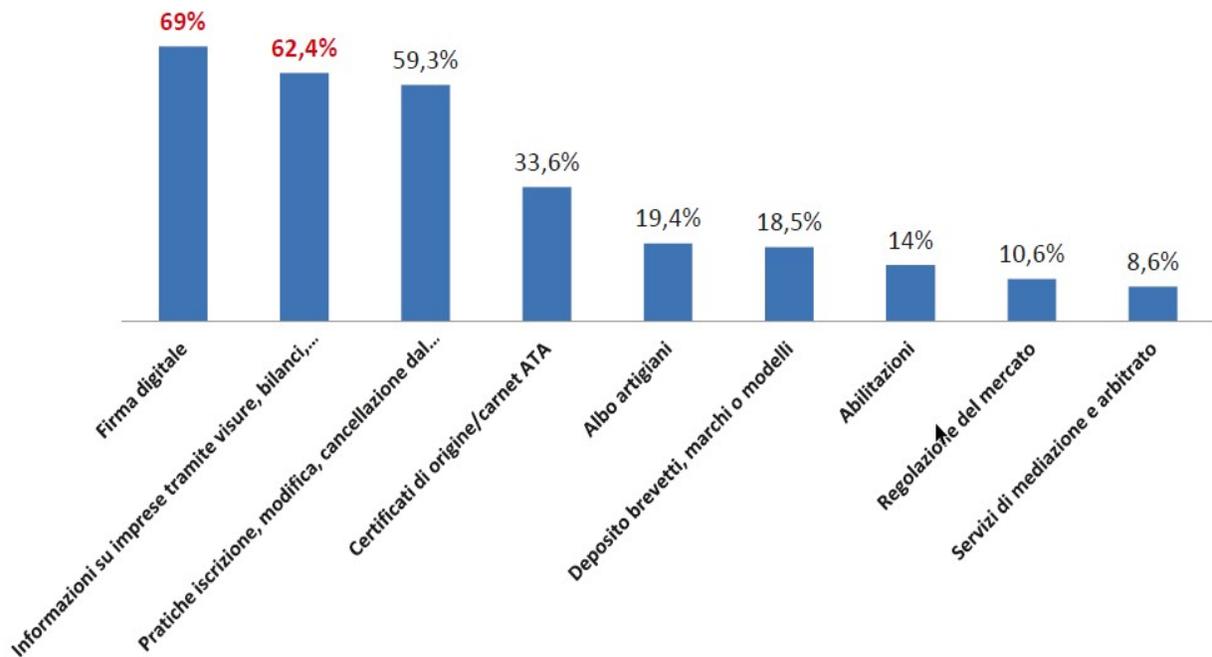
Gli esiti sono sintetizzati nelle tabelle seguenti:

**Gradimento dei servizi camerale:**

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

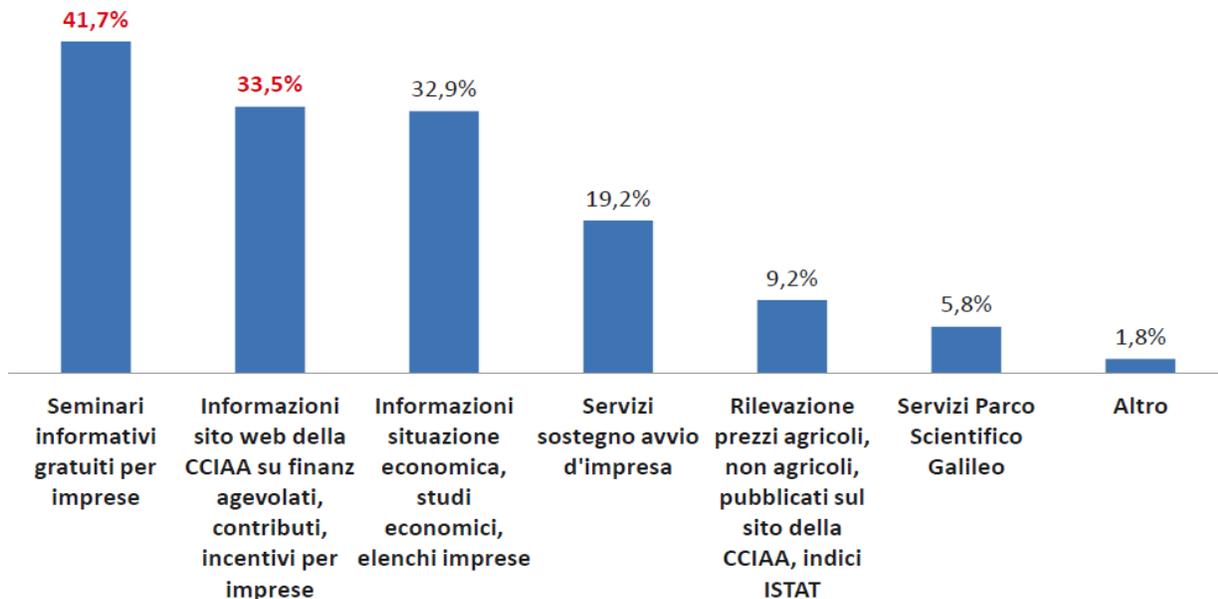


**Percentuale utilizzo dei servizi amministrativi della Camera (solo imprese):**



**CLASSIFICA**  
 2.7 e 2.11.2

**Percentuale utilizzo dei servizi di supporto della Camera (solo imprese):**



Occorre pertanto concentrare il focus - vista la riduzione delle risorse a seguito della riforma del 2014 - sulle richieste dei veri fruitori dei servizi della Camera ovvero sulle **imprese**. In tale contesto ci sono **margini per valorizzare ulteriormente il ruolo della Camera**, supportando le imprese nell'internazionalizzazione, nella digitalizzazione, nella crescita e nello sviluppo.

## **1.2 Il contesto interno**

### **1.2.1 La struttura organizzativa**

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

Non ci sono state variazioni rispetto alla struttura rappresentata nella Relazione dell'anno precedente anche se a seguito della riforma si procederà nei prossimi mesi alla riorganizzazione dell'ente non appena il Ministero dello sviluppo economico avrà emanato il decreto previsto dal DM 8 agosto 2017 con cui è stato approvato il piano di razionalizzazione organizzativa. Tale decreto dovrà determinare i servizi che le Camere devono fornire sull'intero territorio nazionale relativi alle funzioni economiche ed amministrative e anche indicazioni sugli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali. Tenendo conto di questo decreto, le Camere dovranno rideterminare il fabbisogno di personale dirigente e non dirigente e le dotazioni organiche.

CLASSIFICA  
 2.7 e 2.11.2

### 1.2.2 Le risorse umane

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

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

Entro la fine del **2017**, in attuazione del piano di razionalizzazione già citato, che ha stabilito in 107 unità la nuova dotazione organica del personale della Camera di Padova, due unità di personale sono state collocate a riposo d'ufficio ed una ha rassegnato le sue dimissioni mentre **per l'anno 2018** è stata programmata la risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro con collocamento in quiescenza per altre due unità di personale nel rispetto della vigente disciplina previdenziale. Il piano di riorganizzazione del personale prevede, per alcune Camere con personale in soprannumero, delle procedure di mobilità verso altre Camere di Commercio o verso altre Pubbliche Amministrazioni. Fino al completamento delle procedure di mobilità, previsto quale termine ultimo per il 31 dicembre 2019, il decreto legislativo di riforma prevede che alle Camere di Commercio è, in ogni caso **vietata, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale** o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione.

Pertanto si provvederà alla copertura del fabbisogno attraverso **processi di mobilità volontaria** o attraverso **convenzioni per gestioni associate delle funzioni e servizi** con altre Camere (o altre Amministrazioni) o ancora tramite le società partecipate strumentali organizzate secondo il modello in house providing (a cominciare da Infocamere ScpA). Particolare rilevanza avrà, in tale contesto, il processo di **riorganizzazione di Unioncamere del Veneto** che nel corso del 2018 dovrà essere completamente riconfigurata assicurando una maggiore integrazione operativa con le Camere di Commercio

CLASSIFICA  
2.7 e 2.11.2

### 1.2.3 Le partecipazioni

L'attuale situazione delle partecipazioni camerali dirette è riportata nello schema seguente:

<b>ELENCO PARTECIPATE CCIAA DI PADOVA - aggiornato al 31/07/2017</b>			
<b>Denominazione legale</b>	<b>Capitale sociale (attuale)</b>	<b>Entità partecipazione CCIAA Padova</b>	<b>Note</b>
<b>A4 Holding spa (in dismissione)</b>	€134.110.065	1,35%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013. Contenzioso in corso per la liquidazione della quota
<b>Aeroporto civile di Padova spa in liquidazione (in dismissione)</b>	€525.726	7,64%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
<b>Attiva spa in fallimento (in dismissione)</b>	€7.660.967	0,78%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
<b>Borsa merci telematica italiana spa</b>	€2.387.372	0,05%	
<b>Centro Servizi Distretto del mobile scarl in liquidazione (in dismissione)</b>	€375.000	3,48%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
<b>Certottica scarl (in dismissione)</b>	€2.195.000	2,71%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013. In attesa della liquidazione della quota a seguito di concessione di proroga richiesta dalla società
<b>Creditagri Italia – Soc. Coop per Azioni</b>	€10.345.006	5,80%	
<b>Ecocerved scarl</b>	€2.500.000	0,20%	
<b>Fiera di Padova immobiliare spa</b>	€39.410.020	47,93%	
<b>GAL Patavino scarl</b>	€20.000	5,00%	
<b>IC Outsourcing scrl</b>	€372.000	9,43%	
<b>Infocamere scpa</b>	€17.670.000	15,60%	
<b>Infracom spa (in dismissione)</b>	€85.648.000	0,05%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013. Collegata al contenzioso con A4 Holding
<b>Interporto Padova spa</b>	€30.000.000	28,56%	
<b>Isnart scpa</b>	€348.784	0,22%	Esercitato diritto di recesso (Deliberazione di Giunta n. 39 del 31/03/2015) - efficacia 25/06/2016

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

<b>Italia Com-Fidi Soc. Cons. a r. l.</b>	€57.216.063	1,75%	
<b>Job Camere srl in liquidazione</b>	€600.000	10,58%	In liquidazione dal 28/07/2015
<b>MAAP scarl</b>	€8.204.575	12,30%	
<b>Neafidi - Soc. Coop. di garanzia collettiva fidi</b>	€18.618.300	4,83%	
<b>Obiettivo Sviluppo spa in fallimento (in dismissione)</b>	€156.000	1,00%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
<b>Parco produttivo del Fiumicello spa in fallimento (in dismissione)</b>	€1.380.000	17,39%	Cessazione della partecipazione ai sensi della Legge 147 del 27 dicembre 2013
<b>Parco scientifico e tecnologico Galileo scpa</b>	€1.532.910	49,93%	
<b>Retecamere scarl in liquidazione</b>	€242.356	0,68%	Esercitato diritto di recesso (Deliberazione di Giunta n. 184 del 29/10/2014)
<b>Sistema Camerale Servizi Scrl</b>	€4.009.935	0,08%	
<b>Sviluppo Artigiano – Soc. Cons. Coop a r.l.</b>	€19.559.648	8,18%	
<b>Tecno Holding spa</b>	€25.000.000	14,85%	In dismissione con Deliberazione di Giunta n. 39 del 31/03/2016 - Piano di Razionalizzazione delle società partecipate (Legge 190/2014). La liquidazione della quota e' prevista entro la fine del 2018
<b>Tecnoservicecamere scpa</b>	€1.318.941	7,03%	
<b>Fidi impresa &amp; turismo veneto societa' cooperativa p.a.</b>	€10.332.702	8,71%	Ex Terfidi – Soc. Coop. fusa per incorporazione dal 01/01/2016 in Fidi impresa & turismo veneto societa' cooperativa p.a.
<b>Unioncamere Veneto Servizi scarl in liquidazione</b>	€100.000	19,51%	In liquidazione dal 25/11/2015

### 1.2.4 L'Azienda Speciale Promex

Promex costituisce organizzazione strumentale della Camera di Commercio di Padova che ha demandato all'Azienda Speciale il compito di supportare il sistema economico padovano nei suoi processi di internazionalizzazione. La Giunta Camerale, con deliberazione n. 139/2016, ha ritenuto necessario modificare lo statuto dell'Azienda, in previsione dell'entrata in vigore del decreto di riforma del sistema camerale. Pertanto, a partire dal 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 collaborazione con enti competenti in materia. E' stata anche modificata la denominazione da "Padova Promex" a "Promex".

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

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

Tenuto conto di tale disposizione legislativa ed in linea con il programma pluriennale 2017-2018 deliberato dal Consiglio Camerale, Promex nel 2017 ha già modificato il proprio perimetro di intervento privilegiando - oltre alle attività di assistenza tecnica e formazione specialistica - l'attività di c.d. "incoming" di imprese straniere sul nostro territorio. Inoltre, per perseguire le attività inerenti la promozione all'estero, l'Azienda Speciale ha condiviso con ICE-Agenzia dei progetti che ne ha consentito l'attuazione nei mercati di riferimento.

### **1.2.5 Le sedi sul territorio**

Da agosto 2017 sono chiusi i presidi territoriali di Vigodarzere ed Abano Terme, mentre rimangono attivi quelli di Monselice e Cittadella per ragioni organizzative manifestate dai Comuni. Il 4 luglio di quest'anno **si è aggiunto lo sportello camerale presso la sede di ZIP - Consorzio Zona Industriale di Padova**, per fornire all'utenza alcuni servizi anagrafico certificativi, come visure, bilanci e copie atti, autocertificazione/dichiarazione sostitutiva di certificato Registro Imprese, ritiro dispositivi di firma, ritiro carte tachigrafiche, ritiro libri sociali e scritture contabili bollati.

## **2. LE LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2018**

### **2.1 Mission e Vision**

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

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

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

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

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

## **2.2 Aree strategiche**

La mappa strategica adottata dalla Camera di commercio di Padova individua, in coerenza con le indicazioni del MISE in termini di "armonizzazione dei conti pubblici", le **aree strategiche** nelle "**Missioni**" della contabilità camerale previste dal DM 27/03/2013:

- Competitività e sviluppo delle imprese
- Commercio nazionale ed internazionale del sistema produttivo
- Regolazione dei mercati
- Pubblica amministrazione efficiente e trasparente

Le Missioni a loro volta si articolano nelle **quattro prospettive di performance della BSC Balanced scorecard** o ambiti sui quali orientare l'azione nel rispetto della multidimensionalità della stessa:

- Imprese, Territorio e Consumatori
- Processi Interni
- Innovazione e Crescita
- Economico-Finanziaria

Questa modalità operativa consente alla Camera di rendicontare in modo puntuale l'utilizzo delle risorse assegnate a ciascun obiettivo e gli eventuali scostamenti, definendo quindi una **precisa correlazione tra programmazione contabile e di bilancio e pianificazione operativa**.

All'interno delle aree strategiche così individuate si collocano gli **Obiettivi Tematici dell'Agenda Europa 2020**, sui quali la Camera di Padova ha impostato già a partire dal 2014 la propria programmazione in conformità con le priorità della programmazione europea. Rimane individuato quale obiettivo strategico peculiare della Camera di Commercio (non previsto nell'Agenda europea) la "Tutela del Consumatore e della Concorrenza" nell'area di intervento regolativo del mercato con lo sviluppo degli importanti temi della Giustizia Alternativa e della Lotta alla contraffazione e tutela della legalità, e la **trasparenza**, come linea di indirizzo che ne caratterizza l'azione quotidiana. In tal senso, si è valorizzato nell'asse strategico "Processi Interni" un obiettivo "Pubblica amministrazione efficiente e trasparente" che coniuga, sempre in chiave europea, una crescente efficienza dei processi con la Trasparenza e la Prevenzione della corruzione i cui Piani triennali sono integrati e collegati con il Piano della performance.

Trasversalmente agli obiettivi tematici individuati, si situa la progettazione di **Padova 4.0** in cui troveranno collocazione tutti gli interventi finalizzati a tale sviluppo che potranno essere attivati anche grazie alle risorse derivanti dalle dismissioni delle società partecipate.

Ad ogni obiettivo tematico sono attribuite **le funzioni che la rinnovata L. 580/1993** prevede per le Camere di commercio, completando in tal modo la correlazione tra il nuovo scenario previsto

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

dalla riforma camerale con l'attuale programmazione in ottica europea.

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

Aree strategiche		Missione 011. Competitività e sviluppo delle imprese					Missione 012. Regolazione dei mercati	Missione 016. Commercio nazionale e internazionale del sistema produttivo
Prospettive BSC		<b>OT 1. Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione</b>	<b>OT 2. Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), nonché il loro utilizzo e qualità</b> #Semplificazione e trasparenza #Digitalizzazione	<b>OT 3.1. Migliorare la competitività delle PMI</b> #Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	<b>OT 10. Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente</b> #Orientamento al lavoro e alle professioni	<b>OT 6. Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse</b> #Turismo e cultura #Ambiente e sviluppo sostenibile	<b>OT 12. Tutela del consumatore e della concorrenza</b> #Tutela e legalità	<b>OT 3.2 Migliorare la competitività internazionale delle imprese</b> #Internazionalizzazione
IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI	<b>Progetto Padova 4.0</b>							
	<b>lett. 1a)</b> "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up" (Ricerca, Sviluppo tecnologico e Innovazione)	<b>lett. a)</b> "Pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Rea e dagli altri registri ed albi camerati"	<b>lett. 1d)</b> "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up"	<b>lett. e)</b> "Orientamento al lavoro e alle professioni"	<b>lett. d-bis)</b> "Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo"	<b>lett. c)</b> "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevazione prezzi e tariffe, rilascio certificati di origine"	<b>lett. 2d)</b> "Informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali"	
		<b>lett. b)</b> "Formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa e funzioni di punto unico di accesso telematico"	<b>lett. f)</b> "Assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza" (da realizzare in regime di separazione contabile)		<b>lett. d-ter)</b> competenze in materia ambientale e supporto alle imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali			
	<b>lett. g)</b> "Attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati stipulate compatibilmente con la normativa europea" (ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie)							
	<b>Missione 032. Pubblica Amministrazione efficiente e trasparente</b>							
PROCESSI INTERNI	<b>OT 11.1 Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione</b>							
	Miglioramento degli standard e procedure interne - Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della Corruzione - Misurazione della soddisfazione degli stakeholder							
INNOVAZIONE E CRESCITA	<b>OT 11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione</b>							
	Benessere organizzativo e smart working e ottimizzazione dell'efficienza organizzativa anche mediante adeguati processi di riorganizzazione - Valorizzazione delle professionalità e competenze interne - Valorizzazione delle sinergie di rete nella gestione dei servizi in forma associata							
ECONOMICO FINANZIARIA	<b>OT 11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione</b>							
	Potenziamento della riscossione delle Entrate - Ottimizzazione della gestione Patrimoniale Progetto Nuova Sede - Gestione strategica delle partecipazioni <i>art. 2 c. 4 promozione, realizzazione e gestione di "strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o mediante la partecipazione (...)" con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi"</i> <i>D. 175/2016 art. 4 c. 3 acquisizione di "partecipazioni in società (...)" tramite il conferimento di beni immobili allo scopo di realizzare un investimento secondo criteri propri di un qualsiasi operatore di mercato."</i>							

Legenda:

Le lett. a, b, c, d si riferiscono all'art. 2 c. 1 della L. 580/1993

Missione: prevista dal DM 27/03/2013 "Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civiltica."

OT: Obiettivi tematici della programmazione europea Horizon 2020

Prospettive BSC: le quattro diverse prospettive di valutazione delle performance dell'Ente

# Funzioni individuate da Unioncamere nella nuova mappa dei servizi camerati

CLASSIFICA  
2.7 e 2.11.2

## 2.3 Obiettivi e programmi

Si descrivono di seguito nel dettaglio - per ogni obiettivo tematico e con riferimento alle nuove funzioni previste dalla L. 580/1993 - le **azioni di intervento programmate**.

Il **Progetto Padova 4.0**, data l'ampiezza degli interventi che prevede, è stato attribuito trasversalmente a diversi obiettivi tematici.

### Padova 4.0

Il progetto ha la finalità dell'individuazione - anche con le modalità della **progettazione partecipata** - di più efficaci interventi infrastrutturali, territoriali e sociali - da declinare nei campi dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, del turismo e del territorio e della sostenibilità ambientale e sociale - necessari per lo sviluppo del territorio padovano.

Nel dettaglio si prevede di:

- analizzare le caratteristiche attuali del nostro territorio per valutarne le possibili dinamiche di **sviluppo**, anche facendo riferimento a casi di studio italiani e stranieri;
- attivare azioni di **progettazione partecipata**, valutandone poi le idee proposte secondo una loro effettiva realizzabilità;
- compiere **analisi di pre-fattibilità delle proposte più interessanti** selezionate secondo un'ottica di sostenibilità economico-finanziaria e amministrativa;

Punto di partenza è stata una piattaforma online condivisa e la definizione di un progetto per lo sviluppo dell'economia locale e del territorio in una prospettiva di eccellenza, anche sul piano internazionale, in ottica aperta, dove tutti, enti pubblici e privati, istituzioni bancarie, categorie economiche, cittadini e studenti, potevano proporre entro il 15 giugno 2017 le proprie idee innovative per rendere il territorio padovano più competitivo. **Oltre 400 sono le idee giunte** alla Camera di Commercio, nel corso di incontri istituzionali e da proposte di privati. Attraverso il sostegno a questi progetti si potrà rendere la città più attrattiva anche ad altri investimenti, italiani e stranieri.

### **OBIETTIVO TEMATICO 1 Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione**

**lett. 1d)** *"Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up"* (Ricerca, Sviluppo tecnologico e Innovazione)

L'innovazione e la digitalizzazione sono il **primo asse della progettualità "Padova 4.0"**, oltre a corrispondere all'O.T. 1 della strategia comunitaria.

**Sul Progetto Camerale Innovazione 2015-2018 "Una rete per l'innovazione - Padova Inno Hub"** la Camera di Commercio ha avviato già dal 2014 un progetto pluriennale sul tema, Obiettivo generale del progetto è **creare una rete di supporto**, coinvolgendo le Associazioni

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

imprenditoriali e gli Enti di ricerca attivi sul territorio, **per sensibilizzare e supportare le MPMI** (micro, piccole e medie imprese) padovane **ad avviare processi di innovazione sia tecnologica (prodotto/processo) che strategica.**

L'obiettivo del progetto è **quindi la nascita di una rete tra i diversi attori dell'innovazione** presenti nel territorio capace di capitalizzare esperienze e rapportarsi direttamente alle imprese, dando loro nuove opportunità e nuovi stimoli ad avviare processi di innovazione.

Dal 2015, il progetto ha costituito la **Rete dei Facilitatori di primo livello**, che nel 2018 realizzerà attività di supporto e orientamento sulle tematiche di **Aggregazioni di impresa** tra imprese innovative; **Imprese innovative e Start-up, Sportello Europa; Digitalizza e porta online la tua impresa** (in collaborazione con il team "Eccellenze in Digitale" e con gli sportelli della rete); **E-commerce e fatturazione elettronica.**

Nell'ambito del progetto è inoltre stata inserita un'azione strategica e parallela di mappatura scientifica e di sensibilizzazione e supporto delle imprese per la creazione di aggregazioni e reti per l'innovazione, che è sviluppata in **6 filiere** (Medicale/Dentale, Grafica e Cartotecnica/Grafica, Agroalimentare/Smart agrifood, Sistema Casa/Efficienza energetica ed energie rinnovabili, Informatica/ICT e digitalizzazione e Meccanica/Meccanica di precisione) che le maggiori associazioni imprenditoriali hanno indicato come strategiche. Le azioni del progetto relative alle filiere sono realizzate da centri di competenza selezionati dalla Camera a seguito di specifiche gare d'appalto, a supporto della Camera e dei punti della rete per l'innovazione. Al Parco Galileo è riconosciuta una funzione di allineamento e di monitoraggio delle azioni promosse nelle varie filiere. Nel 2018 verranno concluse le attività di mappatura e sensibilizzazione nelle filiere individuate.

Nel corso del 2018 sarà **consolidato e rafforzato il rapporto con l'Università di Padova**, con particolare riferimento ai temi dell'**innovazione e del trasferimento tecnologico** a favore delle micro e piccole imprese.

La Camera sostiene e promuove la realizzazione di progettualità in sintonia con la strategia comunitaria per le **Smart Cities**, con particolare riferimento alla realizzazione del progetto Padova Soft City, inteso come riqualificazione dell'area target facendola diventare un quartiere in cui l'ICT è utilizzato per favorire l'esperienza di chi vive e lavora in città, ecosostenibile, un laboratorio permanente che favorisca l'innovazione, il trasferimento tecnologico, l'insediamento di start up e imprese che offrano servizi innovativi. In tale percorso la Camera si impegna a favorire sinergie con gli Enti locali, il Comune, la Regione, la Nuova Provincia di Padova, l'Università e le imprese, anche collaborando per la realizzazione di progettualità sul tema con fondi europei.

Per il 2018, la Camera di Commercio intende aderire ad un'iniziativa di formazione per le piccole e medie imprese promossa da Unioncamere unitamente alla Direzione Generale per la Lotta alla Contraffazione – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (DGLC–UIBM) del Ministero dello Sviluppo Economico - al fine di rafforzare le strategie di **tutela della Proprietà Industriale (PI)**

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

e innalzare il livello di percezione della PI come asset strategico per lo sviluppo e la competitività delle imprese.

L'ambito formativo individuato da questa Camera riguarda le seguenti tematiche:

- Tracciabilità e soluzioni anticontraffazione: tracking&tracing, ambienti di soluzione, processi e best practices;
- Strategie per la presenza online dell'impresa, difesa online dei titoli di PI, best practices.

**OBIETTIVO TEMATICO 2. Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità**  
**#Semplificazione e trasparenza #Digitalizzazione**

**lett. a)** *"Pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Rea e degli altri registri ed albi camerali"*

**lett. b)** *"Formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa e funzioni di punto unico di accesso telematico"*

*Digitalizzazione*

**lett. a) "Pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Rea e degli altri registri ed albi camerali"**

L'obiettivo principale del Registro delle Imprese è quello di **assicurare un sistema organico di pubblicità legale delle imprese** e tale funzione è stata ancor più messa in risalto dalla riforma delle Camere di Commercio con il decreto Lgs. 219/2016. Non può quindi essere sufficiente contare sull'obbligatorietà degli adempimenti ma occorre monitorare costantemente i dati immessi nel Registro Imprese creando momenti formativi e informativi per gli utenti, al fine di **valorizzare i nuovi contenuti informativi** richiesti da recenti e/o nuove normative, come ad es. il **costante aggiornamento della casella PEC**, la comunicazione dei dati del titolare effettivo, l'iscrizione in nuove sezioni speciali, l'arricchimento con i dati di certificazioni di qualità conseguite dalle imprese.

Tra le principali misure introdotte recentemente, sussisterà l'obbligo per tutte le imprese dotate di personalità giuridica e i "trust" di reperire informazioni in merito al **titolare effettivo**, di conservarle in modo che siano sempre accurate e aggiornate e quindi di registrarle in **una nuova apposita sezione del Registro Imprese**. Le informazioni registrate dovranno successivamente essere rese accessibili, con adeguata profilazione, a determinati soggetti tra cui le Pubbliche Amministrazioni preposte a funzioni di controllo sulle operazioni finanziarie, i titolari dell'obbligo di verifica della propria clientela (banche, assicurazioni, ecc.) ai fini della

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

segnalazione di operazioni sospette, utenti "occasionalni" che dovranno motivare espressamente le ragioni del loro interesse alla consultazione.

In questo filone si inserisce anche l'avvio del "Sistema di Interconnessione dei Registri delle Imprese" (**Business Registers Interconnection System - BRIS**), previsto dalle Direttive europee, che, una volta a regime, garantirà l'accesso a livello dell'UE alle informazioni sulle società registrate negli Stati membri e renderà possibile, per la prima volta, la comunicazione elettronica tra tutti i registri delle imprese di tutta l'UE, i quali potranno scambiarsi informazioni sulle succursali estere e sulle fusioni transfrontaliere di società. Per consentire questo scambio di informazioni è stata modificata la modulistica del Registro Imprese ed è stata avviata un'attività di recupero dei dati delle società estere iscritte al Registro.

Il presidio della **qualità del Registro Imprese**, tramite l'adozione di opportune misure volte ad eliminare dati non verificati e non aggiornati, comprende i complessi procedimenti per cancellazioni/iscrizioni massive da porre in essere e che riguarderanno:

1. l'invito alle **società di capitali che non hanno depositato il bilancio** d'esercizio nei cinque anni antecedenti a depositarlo a pena di sanzione, qualora il bilancio sia stato debitamente approvato dall'assemblea dei soci e non depositato dagli amministratori ai sensi dell'art. 2435 c.c.;
2. la **cancellazione massiva delle PEC** anomale perché scadute, revocate o intestate ad altre imprese. Dopo la cancellazione di oltre 10.000 PEC di imprese individuali e società avvenuta nel 2016 e 2017, tale attività dovrebbe presentare numeri assoluti inferiori sia per le cancellazioni già avvenute, sia per l'effetto educativo dei procedimenti effettuati, ma è comunque essenziale allo scopo di mantenere attendibile questo dato, che è sempre più utilizzato da altre Pubbliche Amministrazioni e da terzi per procedere alle comunicazioni telematiche aventi valore legale presso i recapiti delle imprese;
3. la **cancellazione massiva di imprese individuali e società fallite**, anche molti anni addietro, e per le quali, pur con fallimento chiuso per insufficienza dell'attivo o per avvenuta ripartizione dell'attivo ai sensi dell'art. 118 LF, gli amministratori o i curatori non hanno presentato la singola domanda di cancellazione.

**lett. b) "Formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa e funzioni di punto unico di accesso telematico"**

Grazie all'azione del sistema camerale, in questi ultimi due anni si è rafforzato il ruolo del **Fascicolo d'impresa** come punto di aggregazione informativa tra Registro Imprese / REA, flussi provenienti per via telematica dalle autocertificazioni delle imprese e informazioni provenienti dai SUAP comunali, con benefici in termini di arricchimento delle informazioni sull'impresa.

E' attualmente in fase di emanazione il decreto del Ministero dello Sviluppo Economico che dovrà stabilire modalità e limiti con cui le relative informazioni contenute nel fascicolo saranno rese disponibili per i soggetti pubblici e privati. Una volta emanato tale decreto, sarà necessario

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

prevedere una serie di azioni informative sul fascicolo d'impresa con il coinvolgimento degli utenti, imprese e professionisti, associazioni di categoria e SUAP.

Funzionale al rapido decollo del fascicolo d'impresa, si rivela l'attività di supporto offerta ai SUAP del territorio, attraverso le azioni che mirano a consolidare l'uso della piattaforma camerale e il dialogo, iniziato nel 2016, tra piattaforma camerale e gestionali propri utilizzati dai Comuni.

Ormai **l'utilizzo della piattaforma camerale è esteso a tutti i Comuni della Provincia** ad eccezione del Comune capoluogo con il quale, tuttavia, sono in via di assunzione gli accordi di collaborazione per l'adozione della piattaforma che si prevede possa avvenire entro il 2018.

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

Continua e si **potenzia la funzione di raccordo tra tavolo tecnico regionale e Comuni** per migliorare la gestione dei procedimenti amministrativi, anche in considerazione dei numerosi cambiamenti che sono stati introdotti dalla modifica della L. 241/90 e dal c.d. decreto SCIA 2, attività che viene svolta anche in raccordo con le altre Camere del Veneto. La funzione di raccordo vede la Camera come soggetto impegnato sul territorio a svolgere attività di formazione continua nei confronti dei funzionari comunali impegnati nella gestione del SUAP e degli operatori (imprenditori e consulenti) che utilizzano la piattaforma per l'invio delle loro pratiche, e vede altresì la Camera impegnata a facilitare incontri e confronti tra SUAP e funzionari comunali.

Per quanto riguarda l'informazione economica verrà ulteriormente **sviluppato il portale degli Open Data**, in collaborazione con Unioncamere Veneto e la Regione Veneto.-

Nel corso del 2018 proseguirà la sperimentazione del **nuovo sistema web based realizzato dalla Camera di Commercio di Padova anche nelle Camere Delta Lagunare e di Vicenza** basato su informatori, automatico ed integrato, utilizzato anche per rilevazioni effettuate per conto dell'Istat.

## **Digitalizzazione**

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

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

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

**open source;**

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

La Camera proseguirà inoltre la collaborazione con Unioncamere nazionale nell'ambito del progetto PID (Punti Impresa Digitale), nell'ambito del programma Impresa 4.0, e del progetto "eccellenze in digitale", finanziato nell'ambito del fondo perequativo, per **favorire l'alfabetizzazione delle PMI del territorio e la digitalizzazione delle eccellenze produttive padovane**, integrandolo con le altre azioni che saranno promosse di concerto con la Regione e con il sistema imprenditoriale padovano per favorire la digitalizzazione delle Piccole e Medie Imprese.

In tale contesto si prevede lo sviluppo di specifiche progettualità al fine di **georeferenziare tutte le imprese del territorio** nell'ambito di piattaforme "open" (come OpenStreetMap) tenuto conto dell'incessante sviluppo dell'accesso delle informazioni da piattaforme mobili.

Nel corso del 2018 verrà consolidato il servizio per la gestione **dei libri contabili e sociali tenuti con tecnologie informatiche** - in sostituzione dei tradizionali libri cartacei - tramite apposita piattaforma sviluppata da Infocamere

Proseguirà anche il progetto di **sviluppo di nuovi servizi connessi ai processi di digitalizzazione delle attività di impresa** anche con riferimento ad attività istituzionali svolte dalla Camera di Commercio in forma diretta ed indiretta.

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

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

La Camera proseguirà il proprio progetto di sviluppo del processo di digitalizzazione nella gestione delle richieste pervenute da parte dell'utenza/clienti al fine di gestire al meglio l'assistenza, formazione e informazione alle imprese. A tal fine proseguirà l'attività pilota di gestione del **CRM (Customer relationship management)** per la gestione dei "clienti" ampliando l'**utilizzo della tecnologia VOIP a tutta la sede camerale**, al fine di garantire la gestione uniforme e tecnologica di tutti i canali comunicativi interni ed esterni, nonché il miglioramento del servizio all'utenza, in linea con il piano triennale dell'informatizzazione della pubblica amministrazione emesso dall'Agid nel corso del 2017.

L'utilizzo di piattaforme tecnologiche, quali il CRM, si inserisce nell'ambito dello sviluppo dei servizi digitali per le imprese (PID): la condivisione della conoscenza delle principali piattaforme

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

digitali e dei servizi digitali disponibili alle imprese consente di offrire un'assistenza qualificata alle imprese per un approccio integrato alla loro crescita digitale (esempio di possibili servizi PID: servizi informativi di supporto al digitale; assistenza, orientamento e formazione sul digitale; servizi specialistici per la digitalizzazione).

**OBIETTIVO TEMATICO 3.1 Migliorare la competitività delle PMI**  
**#Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti**

**lett. 1d)** *"Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up"*

**lett. f)** *"Assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza" (da realizzare in regime di separazione contabile)*

Tenuto conto che tra i compiti previsti dalla recente riforma del sistema camerale, rientrano anche le *"attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali"*, la Camera proseguirà poi nel supporto al miglioramento della competitività delle imprese locali fornendo ad esse gli strumenti per **l'analisi competitiva (confronto con i propri competitor) e il benchmarking** tra la propria azienda ed il settore economico di appartenenza. Tale azione si espletterà nell'invio gratuito alle imprese di Padova che ne facessero richiesta di un documento che **confronterà gli indici di bilancio della propria azienda con il relativo settore di mercato** in Italia. Inoltre verranno messi a disposizione delle imprese servizi personalizzati di elenchi di imprese (ad es. concorrenti o possibili clienti) che riportino i principali indicatori di bilancio. Tali servizi verranno affiancati da azioni di **sensibilizzazione, formazione e supporto personalizzato** su tali temi, diretti a preparare le aziende ad affrontare i mercati internazionali sulla base di una consapevolezza della propria situazione economico-finanziaria e ad un miglior utilizzo del controllo di gestione.

Nell'ambito delle iniziative per la **valorizzazione dell'informazione economica** si prevede di mettere a disposizione informazioni mirate sull'andamento dell'economia provinciale con modalità interattive, nonché di realizzare alcune **pubblicazioni periodiche in formato digitale sull'economia provinciale** in parte **anche in lingua inglese**, rendendole disponibili via web (sul sito della Camera e sul sito di Promex).

Sul piano della **consultazione del Registro delle Imprese** come formidabile strumento di consultazione non solo per la pubblicità legale sulla vita delle imprese, ma anche per lo studio della concorrenza e della potenziale clientela, dovranno proseguire le azioni di informazione e divulgazione dei molteplici strumenti di estrazione dati già esistenti e disponibili sia presso gli sportelli camerali, sia on-line nel sito [registroimprese.it](http://registroimprese.it).

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

- **ri.cerca:** il principale servizio di consultazione delle banche dati camerali reso disponibile agli utenti registrati in Telemaco, che consente di individuare:
  - le imprese e le persone presenti nel Registro Imprese;
  - i protesti per mancato pagamento iscritti nel Registro dei Protesti;
  - i marchi e i brevetti che risultano dalle domande depositate presso le Camere di Commercio;
  - le imprese e le persone presenti in oltre nei Registri Europei dei Paesi aderenti.
- **ri.built:** per verificare periodicamente ed in modo automatico se sono state comunicate variazioni nel Registro Imprese per una lista di imprese di interesse. Se intervengono una o più variazioni, l'utente viene avvisato via email con cadenza settimanale e i documenti ufficiali (ad esempio la visura o il bilancio), con le informazioni aggiornate, vengono resi disponibili nella sua area personale.
- **ri.map:** per selezionare elenchi di imprese attraverso vari criteri di ricerca di tipo territoriale o di natura economica (attività economica, classe di fatturato o di capitale, classe di addetti, ed altri), di rendere disponibili informazioni anagrafiche e infine di visualizzare le imprese su mappa geografica secondo i più comuni standard utilizzati in internet.
- **Registro Europeo (EBR):** servizio di consultazione che consente di accedere ad EBR (European Business Register), il Gruppo Europeo di Interesse Economico costituito dai Gestori dei Registri Imprese dei Paesi europei aderenti. EBR permette di acquisire, in tempo reale, informazioni e documenti ufficiali sulle imprese europee dei paesi aderenti, quali la Scheda d'Impresa, la Scheda Persona, gli Atti e Bilanci, la Lista dei Titolari di Cariche.

Il mondo delle **startup innovative**, seppure caratterizzato da numeri relativamente contenuti, rappresenta un contesto molto dinamico che ha visto significative innovazioni di processo e che gode di molta visibilità da parte dei media.

Nel 2018 si consoliderà il **servizio di assistenza qualificata alle start up innovativa** che, a partire dal 20 luglio 2016, supporta le società a responsabilità limitata che presentano i requisiti prescritti nella compilazione e registrazione dell'atto costitutivo e lo statuto con la firma digitale e senza intervento del notaio. Si intende consolidare l'assistenza accompagnando l'evoluzione normativa relativa alle modifiche degli atti costitutivi delle startup già costituite, avviando nel contempo un'attività di controllo e consulenza circa il mantenimento dei requisiti anche nel tempo.

A fronte della normativa che consente la costituzione di startup innovative con firma digitale senza l'intervento del notaio, nel 2018 si tratterà di consolidare i servizi già offerti dal 2016:

- **Start-up Innovative nella forma di srl a statuto standard:** con l'assistenza dell'**ufficio Aqi (Assistenza Qualificata all'Impresa)** è possibile costituire una srl, avente un oggetto sociale compatibile con i requisiti di start-up innovativa, compilando l'atto costitutivo e lo statuto tramite apposita piattaforma web ([www.startup.registroimprese.it](http://www.startup.registroimprese.it)), con la sola firma digitale e senza intervento del notaio. Gli uffici della Camera di Commercio di Padova si sono attivati per consentire un'assistenza totale agli startupper che hanno voluto avvalersi di tale procedura, non solo assistendoli nell'utilizzo della

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

piattaforma, ma anche accreditandosi presso l'Agenzia delle Entrate per la registrazione dell'atto costitutivo e procedendo all'autenticazione dello stesso ai sensi dell'art. 25 del CAD.

L'evoluzione di tale servizio, può consistere in tre azioni:

1. **assistenza anche per gli atti modificativi**, successivi quindi alla nascita della società start-up;
2. rafforzamento **dell'integrazione con il servizio Nuova Impresa** per offrire una consulenza ad ampio raggio sull'avvio di una nuova attività (non solo in forma societaria) ai nuovi imprenditori;
3. introduzione di servizi di assistenza tecnica per supportare le imprese nella gestione diretta di procedimenti/pratiche che non possono o non intendono avvalersi di intermediari (a partire da cessazione imprese individuali, comunicazione nuova pec, variazione domicilio e/o sede, apertura unità locali).

Il miglioramento della competitività si potrà poi conseguire attraverso specifiche attività di formazione e di consulenza, che potrà essere svolto anche in regime di libera concorrenza come ora consentito dalla riforma degli enti camerali.

**OBIETTIVO TEMATICO 6. Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse**

**#Turismo e cultura #Ambiente e sviluppo sostenibile**

**lett. d-bis)** *"Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo"*

**lett d-ter)** *competenze in materia ambientale e supporto alle imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali*

**lett. d-bis) "Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo"**

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

Particolare attenzione sarà riposta al **modello organizzativo del Consorzio DMO** anche con la necessità di rimodulazione dello statuto e del mantenimento dell'attuale compagine sociale con il Comune e la Provincia oppure con la creazione (o integrazione) di un nuovo soggetto giuridico con un più forte coinvolgimento della Camera di Padova per il turismo congressuale anche nell'ottica di sviluppare sin d'ora le attività e le sinergie necessarie per la **gestione del nuovo**

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

**Centro Congressi** in corso di realizzazione da parte di Fiera immobiliare SpA nel quartiere fieristico di Padova.

La Camera parteciperà inoltre attivamente ai lavori delle due OGD (Organismi di Gestione della Destinazione) costituiti in provincia di Padova nel 2016: Padova da un lato, Terme e Colli Euganei dall'altro, in particolare favorendo lo sviluppo di progettualità che favoriscano il sistema imprenditoriale e la qualificazione dei servizi turistici.

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

Inoltre la Camera proseguirà l'azione promossa con il **progetto europeo InduCult 2.0** per promuovere la valorizzazione della **cultura industriale** come elemento costitutivo del patrimonio culturale padovano e veneto, favorendo, in collaborazione con gli stakeholders locali, la realizzazione di uno specifico piano d'azione che concorra alla creazione di una strategia regionale e transnazionale.

Tale ambito, gestito da Promex, e rappresentato dall'organizzazione di eventi di **promozione non solo dell'imprenditoria padovana, ma anche delle eccellenze artistiche, culturali, enogastronomiche e turistiche della città**, è espressione locale della strategia già attuata a livello nazionale da enti ed istituzioni preposte all'internazionalizzazione e chiamati a fare sintesi, per raggiungere l'obiettivo unico e comune, ovvero la **promozione del Made in Italy**, sotto la regia del Ministero per lo Sviluppo Economico.

L'impatto sul territorio padovano è stato molto positivo in quanto ha contribuito ad accrescere l'attenzione su Padova quale hub di riferimento in vari ambiti di attività.

Si sottolinea inoltre che le iniziative di promozione integrata del territorio hanno coinvolto in modo attivo le aziende locali. La maggior parte degli imprenditori hanno fra l'altro espresso soddisfazione per questa nuova modalità operativa che ha consentito, in alcuni casi, l'avvio di concrete opportunità di collaborazione commerciale.

Le attività di promozione integrata del territorio sono state promosse sotto il **brand Padova Looking Ahead&Beyond**, brand ormai riconosciuto a più livelli che Promex utilizzerà anche nel 2018 quale elemento distintivo di due azioni di valorizzazione di settori di eccellenza del territorio.

**lett d-ter) competenze in materia ambientale e supporto alle imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali**

In tema ambientale la Camera di Commercio intende confermare la propria partecipazione al servizio associato denominato **Ufficio unico ambiente delle Camere di Commercio del**

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

**Veneto.** In tale contesto il gruppo di lavoro costituito dai referenti delle varie Camere sta valutando ulteriori iniziative per adempiere alla nuova funzione di "supporto per il miglioramento delle condizioni ambientali".

La Camera di Commercio vaglierà la possibilità di seguire un progetto, in partnership con il Comune di Padova, per la promozione nel territorio della filiera della **mobilità elettrica** anche tramite la diffusione - anche per le proprie necessità di spostamento e/o di erogare i servizi camerale "a domicilio" delle imprese - delle modalità di **car sharing**, al fine di contemperare esigenze di contenimento dei costi con lo sviluppo di nuove tecnologie incentrate sulla sostenibilità ambientale verdi.

**OBIETTIVO TEMATICO 10. Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente**

**#Orientamento al lavoro e alle professioni**

**lett. e) "Orientamento al lavoro e alle professioni"**

### **lett. e) "Orientamento al lavoro e alle professioni"**

All'interno di tale intervento si collocano in particolare le attività relative all'**alternanza scuola-lavoro** e all'orientamento e accompagnamento al lavoro (in particolare all'autoimpiego, in forma di impresa o libera professione).

Su questi temi l'ente camerale è innanzitutto coinvolto nel **progetto Unioncamere "Orientamento al lavoro e alle professioni"** che prevede l'erogazione di una serie di servizi in forma standardizzata su tutto il territorio nazionale, in particolare rivolti alla promozione dell'alternanza scuola-lavoro, all'orientamento ed al placement.

L'ente camerale proporrà quindi sul territorio le attività concordate a livello nazionale.

La Camera parteciperà alla rilevazione **Excelsior** sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese e sulle figure di difficile reperimento. Tali risultati verranno diffusi, insieme con dati di altra provenienza, anche tramite 2 video, uno diretto agli studenti di 3° media ed uno diretto agli studenti dell'ultimo anno delle scuole superiori, allo scopo di supportarli in una scelta consapevole e che tenga conto delle richieste del mercato del lavoro.

La Camera continuerà poi a supportare le cosiddette fasce deboli garantendo la progettazione e partecipazione ad interventi specificatamente finalizzati all'**inserimento lavorativo** di tali categorie. Proseguirà anche l'attività dei Comitati per l'imprenditoria femminile e giovanile che propongono alla Camera iniziative finalizzate alla creazione, promozione e supporto di tali tipologie di imprese.

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

In tema autoimpiego l'ente camerale proseguirà nell'attività di primo orientamento rivolta agli aspiranti imprenditori che consiste - tra l'altro - nell'assistenza attraverso il proprio sportello Nuova impresa, nell'organizzazione di specifici seminari e laboratori su tematiche di interesse di chi vuole avviare un'attività e nella promozione dell'ecosistema locale dedicato all'autoimpiego, in modo da garantire all'aspirante imprenditore l'accesso a tutti i servizi esistenti a prescindere dallo sportello cui si rivolge.

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

**#Tutela e legalità**

**lett. c) "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevazione prezzi e tariffe, rilascio certificati di origine"**

**lett. c) "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevazione prezzi e tariffe, rilascio certificati di origine"**

Sul versante delle azioni dirette al rafforzamento della vigilanza del mercato, la Camera procederà alla realizzazione di iniziative in materia di **controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori**, secondi i termini delle convenzioni che Unioncamere ha già proposto al Ministero dello Sviluppo Economico.

Proseguirà - anche nel 2018 - l'utilizzazione 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.

In relazione alla metrologia legale si ritiene opportuno effettuare:

- attività di **sorveglianza** circa la corretta applicazione del D.M. 21 aprile 2017 n.93 relativamente ai **laboratori autorizzati** alla verifica periodica degli **strumenti di misura** (bilance, distributori di carburante, strumenti per pesare automatici, convertitori gas, misure materializzate);
- attività di vigilanza del mercato sugli strumenti soggetti alla normativa europea allo scopo di assicurare che gli strumenti immessi sul mercato o importati sono stati sottoposti alle necessarie procedure di accertamento della conformità, che i requisiti di marcatura e di documentazione sono stati rispettati e che sono stati progettati e fabbricati in conformità con i requisiti previsti dalla pertinente normativa;

Tra le attività avviate nel corso del 2017 con prosecuzione nel prossimo biennio si ricorda la **Revisione degli usi camerale** che risultano da aggiornare, avuto riguardo allo schema di

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

decreto legislativo di riforma delle Camere che non prevede un'espressa abrogazione delle funzioni previste dal Regio Decreto del 20 settembre 1934, n. 2011, art. 34,. L'ultimo aggiornamento risale al 30 settembre 2002 con un modesto intervento di revisione del 25 giugno 2007.

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

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

L'importante novità del 2017 è la **stabilizzazione della mediazione c.d. "obbligatoria"**, quale condizione di procedibilità per le cause riguardanti numerose materie: diritti reali, successioni, divisioni, locazioni, comodato, condominio, affitto d'azienda, contratti bancari, finanziari e assicurativi, responsabilità medica e sanitaria, responsabilità da diffamazione, patti di famiglia. La scadenza prevista per la sperimentazione - 20 settembre 2017 - è stata soppressa e quindi ora la mediazione andrà a consolidarsi. Non è ancora stata emanata, però, l'attesa riforma degli strumenti ADR (mediazione, negoziazione assistita, arbitrato). Nel frattempo, la Camera proseguirà nella diffusione degli orientamenti giurisprudenziali pro-mediazione, attraverso la veicolazione di sentenze e pareri dottrinali ai propri mediatori tramite direttive interne e/o istruzioni dirette anche con la partecipazione di funzionari appositamente formati agli incontri, a supporto dei mediatori stessi nell'attività di gestione degli incontri.

In tema di **arbitrato**, è in vigore il nuovo regolamento che impone - sulla falsariga di quanto già avviene nell'ambito del processo civile telematico - l'utilizzo esclusivo di strumenti informatici e telematici per il deposito delle domande e di tutti gli atti conseguenti. Dopo il primo periodo di applicazione del regolamento, sarà necessario valutare l'opportunità di definire istruzioni di maggior dettaglio per l'utenza, nonché l'adeguamento delle tariffe del servizio, che necessitano di essere aggiornati, anche alla luce della legge di riforma camerale.

La recente legge delega relativa alla **riforma della legge fallimentare** approvata in via definitiva dal Parlamento in data 11 ottobre 2017 prevede la costituzione presso la Camera di Commercio di uno **specifico organismo per le procedure di allerta e di composizione assistita della crisi di impresa**.

Dopo aver lavorato sulla telematizzazione dell'invio delle richieste dei **certificati di origine** per

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

tutte le imprese, il prossimo obiettivo è invitare le stesse imprese ad **autocertificare la provenienza delle merci**, riducendo così i tempi di evasione delle pratiche da parte dell'ufficio camerale. In questo modo il controllo camerale si sposterà a dopo il rilascio del certificato, con attività di verifica puntuale e a campione delle dichiarazioni presentate.

**OBIETTIVO TEMATICO 3.2. Migliorare la competitività internazionale delle imprese #internazionalizzazione**

**lett. 2d) "informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali"**

Nel 2017 Promex è riuscita ad individuare un percorso di integrazione tra la visione nazionale della promozione estera e dell'internazionalizzazione e la valorizzazione territoriale. Tenendo conto delle peculiarità del sistema produttivo padovano e delle potenzialità ad esso collegate in alcuni mercati esteri, l'Azienda Speciale ha elaborato dei progetti che sono stati realizzati con successo ed in piena sinergia con ICE-Agenzia.

Ad oggi, il processo di rideterminazione dei servizi e delle funzioni economico-amministrative camerale non è ancora concluso. Pertanto, per il 2018 Promex intende proseguire la strategia avviata nel corso dell'esercizio precedente, raccordandosi da un lato alle **attività promozionali di ICE-Agenzia** e, dall'altro, continuando a fornire alle aziende del territorio **servizi di supporto** idonei che tengano conto degli scenari attuali.

Si colloca in questo ambito il rafforzamento del **MI.SE Point**, prima esperienza nel Veneto finalizzata a far conoscere alle imprese gli strumenti per la crescita della competitività ed il consolidamento sui mercati esteri messi a disposizione dal Ministero.

Inoltre, perseguendo sempre l'obiettivo di fungere quale centro servizi per la competitività delle imprese padovane, l'Azienda Speciale nel 2018 intende esplorare le forme ed i modi possibili di condivisione dei programmi portati avanti dall'Università di Padova in ambito internazionale. L'obiettivo è quello di creare ulteriori sinergie a beneficio delle imprese padovane che potrebbero essere coinvolte in iniziative riguardanti mercati esteri diversi da quelli contenuti nei progetti condivisi con ICE-Agenzia.

Grazie all'utilizzo dei principali **social network**, il grado di coinvolgimento dei follower è notevolmente incrementato, consentendo all'Azienda Speciale di incrementare la propria visibilità, di mantenere un rapporto più diretto con le imprese già conosciute ed anche di entrare in contatto con nuove realtà aziendali interessate ai servizi offerti da Promex.

Sulla scorta di questi risultati positivi, Promex nel 2018 vuole utilizzare il canale dei social network quale ulteriore veicolo di accrescimento delle competenze internazionali delle imprese, condividendo in tempo reale informazioni e conoscenze sui mercati esteri, testimonianze su

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

attività svolte e da svolgere. L'attività sarà svolta in un'ottica di piena interazione con il proprio network.

Nel corso del 2018 saranno sviluppate specifiche progettualità al fine di **integrare le attività di Promex in un contesto "intercamerale"** a partire dall'ambito regionale a seguito dello scioglimento di Veneto Promozione ScpA.

**OBIETTIVO TEMATICO 11.1. Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione**

Miglioramento degli standard e procedure interne  
Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della Corruzione  
Misurazione della soddisfazione degli stakeholder

**Miglioramento degli standard e procedure interne**

L'attività di **consolidamento dei processi di dematerializzazione dell'Ente** proseguirà nel corso del 2018 attraverso varie operazioni quali l'estensione al personale dell'utilizzo della **firma digitale remota**, anche nella modalità di app per smartphone; l'integrazione di altri gestionali attualmente in uso (contabilità, fatturazione, sanzioni) nel **gestore documentale Gedoc**; lo snellimento delle procedure di gestione dei provvedimenti amministrativi attraverso modalità più efficienti di repertoriatura e pubblicazione all'albo online. Nel corso del 2018 proseguirà la collaborazione con Infocamere nella definizione di un'impostazione condivisa con tutto il sistema camerale relativamente ai processi, da correlare alla gestione documentale, e ad una maggiore integrazione del sistema con le esigenze operative dell'Ente. Sarà rafforzata anche la partnership con **Google** per la gestione - nell'ambito del sistema camerale - della **piattaforma di collaboration** in uso presso la Camera fin dal 2011 e gestita tramite cloud computing.

Inoltre, a partire dall'anno 2018, si avvieranno le attività preparatorie per l'**utilizzo di una nuova piattaforma informatica integrata** - realizzata da Infocamere e attualmente in fase sperimentale - **per la gestione della contabilità, degli incassi e pagamenti, della fatturazione, delle attività del controllo di gestione** più moderna, veloce e adeguata a soddisfare le esigenze delle Camere di Commercio rispetto a quella attualmente in uso, ormai inadatta. Ciò consentirà una maggiore integrazione con le varie piattaforme informatiche e garantirà una più agile gestione delle imputazioni contabili nonché una più celere e semplice lettura dei dati contabili e finanziari anche da parte degli organi decisionali dell'ente.

Il 2018 sarà caratterizzato dal **rinnovo degli Organi camerali** ai sensi della Legge 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. Saranno **rivisitate le procedure operative** che, rispetto al passato, verranno ottimizzate in particolare per quanto riguarda i

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

controlli delle dichiarazioni rilasciate dalle associazioni, prevedendo, tra l'altro, l'utilizzo in modo massivo delle PEC delle imprese associate.

Verranno inoltre riviste le procedure successive alla nomina dei consiglieri sia ai fini dell'acquisizione dei dati dei nuovi amministratori sia per le successive fasi di elezione del Presidente e della Giunta .

Attualmente la comunicazione interna è realizzata utilizzando, tra gli altri, l'applicazione google site per la creazione e la gestione di una Intranet camerale. A fine 2016 Google ha diffuso una nuova versione grafica di **Google Site**, e nel 2017 ha avviato il processo di rilascio di funzionalità necessarie per la gestione dei contenuti. Il timeline di migrazione verso il nuovo google sites prevede l'avvio della procedura a partire dal quarto trimestre 2017, al termine della quale la versione classica non sarà più raggiungibile. Nel corso del 2018 si procederà alla revisione della Intranet camerale e all'adeguamento dei sites presenti nel dominio dell'ente alla nuova versione sites di Google.

Proseguirà come per gli anni precedenti, l'attività di aggiornamento ed adeguamento **delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente**, avviata nel 2014 ed in continua evoluzione. Nel corso del 2017 questa codifica è stata arricchita con il lavoro prodotto grazie all'**esperienza di Lean management** e si prevede di estendere tale implementazione anche alle altre principali procedure in uso. La **formalizzazione delle procedure** permette una migliore efficienza della struttura perché favorisce un più snello trasferimento di competenze soprattutto in occasione degli spostamenti del personale tra uffici e una migliore trasparenza dell'operato dell'Ente nei confronti degli stakeholders.

In seguito alle nuove funzioni attribuite dalla riforma alle Camere, si rende necessario adeguare ed aggiornare la mappa dei processi predisposta da Unioncamere. Tale progetto, avviato ad ottobre 2017, proseguirà nel 2018 richiedendo l'adeguamento delle procedure interne e delle impostazioni contabili realizzate negli anni scorsi in ottica di **contabilità per centri di costo e per processi**. La riforma inoltre prevede l'istituzione di un comitato indipendente di esperti che valuterà le performance delle Camere di commercio, sotto la vigilanza del ministero dello Sviluppo Economico: sarà quindi necessario attendere gli ulteriori sviluppi per comprendere le conseguenze di tali previsioni normative sul piano operativo.

Nell'ottica camerale di una contabilità analitica sempre più dettagliata, quale strumento interno di supporto decisionale, e anche a seguito della partecipazione al progetto di rilevazione dei costi per processi di Unioncamere di cui sopra, già nel corso del 2017 sono stati ulteriormente dettagliati i conti di ricavi da diritti di segreteria, per consentire una più chiara correlazione tra costi e ricavi dei processi e anche per analizzare quali siano le principali voci di entrata dell'Ente. Per il 2018 si prevede di **estendere il dettaglio a tutte le spese di funzionamento**.

Ai fini di una maggiore trasparenza dei documenti a supporto decisionale degli organi politici e della dirigenza, dal 2017 è stata avviata la predisposizione di **report analitici relativi all'andamento storico del budget** con relativo utilizzo e agli **indicatori di bilancio**, utili per la

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

programmazione a medio e lungo termine. Nel 2018 si consoliderà tale attività, integrando i documenti a seconda delle esigenze che verranno formulate in corso d'anno.

Strettamente correlato, il **Progetto per la misurazione dei processi camerali e per il benchmarking tra Camere di commercio**, realizzato da Unioncamere, ha fornito nel corso del 2017 i dati su FTE e dati economici necessari per le valutazioni richieste in ottica di riforma. Particolare attenzione sarà quindi posta anche nel 2018 nell'implementazione e raccolta dei dati, operazioni che si auspica siano maggiormente automatizzate nel tempo, per consentire una maggiore obiettività nei risultati. Da questo ha preso vita la piattaforma per la gestione operativa di questi documenti, chiamata "**Integra**" (**Sistema integrato per la misurazione dei costi, il benchmarking e la performance delle Camere di commercio**), per la cui definizione la Camera di Padova partecipa attivamente, all'interno del gruppo di lavoro che opera soprattutto attraverso le piattaforme di dialogo e scambio messe a disposizione da Unioncamere.

### **Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della Corruzione**

In tema di attività a favore dell'**anticorruzione**, si prevede, fra le iniziative da realizzare da parte della task force anticorruzione, l'attivazione delle misure che il nuovo Responsabile anticorruzione, indicherà come più opportune per il contrasto alla corruzione. Le attività relative a questo ambito verranno meglio dettagliate nel Piano anticorruzione che la Camera presenterà a gennaio 2018 alla Giunta per l'approvazione.

In tema di **trasparenza**, è prevista l'applicazione delle nuove norme previste dal Regolamento sull'accesso, in corso di predisposizione, e la verifica, con periodicità quadrimestrale, della correttezza, completezza e qualità delle informazioni presenti sul sito istituzionale, anche in collaborazione con Unioncamere che ha attivato un progetto in tal senso.

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

- sostenere l'attività del **Punto di ascolto Sos Giustizia o eventualmente di iniziative diverse anche sostitutive del Punto di ascolto (secondo opportune valutazioni da effettuare con Libera)** con assunzione dell'impegno a concorrere nel sostenimento delle spese di funzionamento;
- tenere alta l'attenzione e l'interesse dei cittadini e responsabili delle istituzioni e delle categorie produttive, delle amministrazioni locali, delle istituzioni scolastiche e dei giovani sulle tematiche della legalità, con la realizzazione di percorsi formativi che si articoleranno in momenti diversi a seconda degli interlocutori:
  - seminari di formazione avanzata per dirigenti e operatori delle categorie economiche, professionisti, imprenditori
  - incontri nel territorio con i Comuni con cittadini, associazioni, gruppi locali della provincia di Padova

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

- laboratori di legalità con gli studenti nelle scuole superiori della provincia di Padova

In tale ambito si evidenzia che nel corso del 2018 sarà necessario procedere alle attività di verifica correlate alla procedura di **rinnovo degli organi camerali in scadenza a giugno 2018**. La Giunta definirà un atto di indirizzo al Segretario generale per la definizione dei controlli che saranno sempre più stringenti tramite l'utilizzo delle caselle PEC delle imprese in attesa della specifica piattaforma informatica prevista dalla legge di riforma in corso di realizzazione da parte di Infocamere. Sul piano organizzativo verrà costituito uno specifico team di progetto per il supporto al Segretario generale nelle attività di controllo.

### **Misurazione della soddisfazione degli stakeholder**

La valutazione della **customer satisfaction** viene rilevata annualmente dalla Camera in quanto dà indicazioni utili, sia per il miglioramento dei servizi sia per gli indirizzi strategici dell'anno successivo. Per il 2018 si valuterà se concentrare il sondaggio soprattutto sulle nuove funzioni affidate alle Camere e su alcuni ambiti più strategici come ad esempio l'agenda digitale, l'internazionalizzazione, la formazione e i servizi di supporto, o se estenderla a tutti i servizi.

Si prevede inoltre di svolgere un'adeguata attività comunicativa per informare imprese e stakeholder sulle funzioni che con l'iter di riforma delle camere di commercio saranno confermate o attribuite ex novo, e sui servizi che la Camera di Commercio di Padova attiverà per realizzarle.

Nel corso del 2017 la Camera di commercio di Padova ha avviato la sperimentazione di un **punto unico di contatto e di prima accoglienza dell'utenza**, con l'obiettivo di fornire un servizio di risposta qualificato sui diversi servizi forniti dall'ente. Nella fase di avvio è stato individuato un primo set di servizi per i quali opererà il punto unico di contatto. Nel corso del 2018 si proseguirà nell'analisi dei benefici ottenuti dall'attivazione del servizio e nella valutazione dell'opportunità di inserire ulteriori servizi. In particolare il focus dell'analisi sarà orientato a favorire la condivisione della conoscenza interna su processi, servizi e attività realizzate dalla Camera di commercio di Padova, ad individuare aree di criticità e/o miglioramento nei processi e nei servizi, basati sullo sviluppo di una solida infrastruttura di informazioni costruita sulla *customer intelligence*.

La Camera di commercio di Padova pone particolare attenzione alla comunicazione con l'obiettivo di realizzare un'"Amministrazione pubblica digitale", che utilizzi i siti web istituzionali come "porta d'ingresso" e punto di accoglienza per un bacino di utenza potenzialmente ed auspicabilmente molto più esteso e diversificato di quello di uno sportello tradizionale. In quest'ottica si proseguirà, anche nel 2018 con attività di monitoraggio e di miglioramento dello stato di adeguamento dei propri siti e servizi web alla normativa sull'accessibilità.

CLASSIFICA  
2.7 e 2.11.2

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

Benessere organizzativo e smart working e ottimizzazione dell'efficienza anche mediante adeguati processi di riorganizzazione

Valorizzazione delle professionalità e competenze interne

Valorizzazione delle sinergie di rete nella gestione dei servizi in forma associata

**Benessere organizzativo e smart working e ottimizzazione dell'efficienza anche mediante adeguati processi di riorganizzazione**

Nel corso del 2017 è stata approvata il D.Lgs. 74/2017 di attuazione della Legge 124/2015 “c.d. Riforma Madia” che detta nuove norme in materia di misurazione e valutazione della performance le quali hanno previsto, tra l'altro, **un rafforzamento**, nella valutazione complessiva, **del peso degli indicatori di performance organizzativa** rispetto agli altri elementi di valutazione ed uno **specifico focus sui comportamenti organizzativi** dimostrati dai dipendenti nello svolgimento delle funzioni assegnate. Altro elemento di significativa novità è la **particolare attenzione all'utenza esterna** che potrà partecipare alla valutazione della performance sia comunicando direttamente all'Organismo Indipendente di Valutazione il proprio grado di soddisfazione dei servizi prestati sia prevedendo che le amministrazioni tengano conto dei risultati delle indagini di customer satisfaction per la valutazione della performance organizzativa.

Al fine di dare attuazione a tali criteri previsti dalla norma e con l'intenzione di rendere più attuale ed aderente la vigente **metodologia permanente di valutazione** si procederà alla sua implementazione e modifica per accompagnare un efficace percorso di sviluppo delle risorse umane della Camera anche alla luce della profonda riforma del sistema camerale intervenuta nell'ultimo biennio.

Come già anticipato nel paragrafo 1.2.1, in questi ultimi mesi del 2017 una volta adottato il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico con la **mappa dei servizi camerali in attuazione della riforma, la Camera di Commercio**, avvalendosi del lavoro svolto da Unioncamere Italiana su profili professionali coerenti con le funzioni nuove e consolidate richieste dalla riforma del sistema camerale, **procederà all'aggiornamento dei profili professionali tenendo conto delle proprie peculiarità individuando le aree e le posizioni di lavoro da presidiare in termini di struttura organizzativa e di fabbisogno di personale** nell'ambito del dimensionamento degli organici stabilito dal Piano di Razionalizzazione adottato con decreto lo scorso 8 agosto.

In tema di **conciliazione dei tempi di vita e lavoro** previsti dalla [Legge 124/2015](#) e dal Decreto attuativo del Jobs Act [80/2015](#), verrà dato impulso a nuove modalità di lavoro spazio temporale quali il coworking e lo **smart working** e servizi di supporto alla genitorialità, avuto riguardo della direttiva sul lavoro agile emanata nel 2017 dal Ministro della Pubblica Amministrazione e

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

nell'ottica di una gestione per obiettivi di tipo Smart sempre meno legata al tempo di lavoro. Tali linee di attività si affiancano al percorso già realizzato a partire dall'anno 2014 in materia di **telelavoro**, la cui esperienza si è estesa nel 2017 ad altri ambiti quali la Gestione della Performance ed il Commercio Estero oltre a quelli già consolidati nell'ambito del Registro delle Imprese, nell'ambito delle Risorse Umane, del Servizio Studi Statistica Prezzi e del Servizio Regolazione del Mercato.

### **Valorizzazione delle professionalità e competenze interne**

Linea di attività fondamentale in materia di valorizzazione delle risorse umane sarà un crescente investimento in **un piano della formazione del personale di elevato profilo**. Esso prevederà, tra l'altro, accanto alla ormai consolidata formazione dei **corsi di lingua inglese** on line, l'adesione ad un progetto di iniziative formative articolate su temi di particolare interesse per una pubblica amministrazione in cambiamento proposto dall'INPS e rivolto alle Pubbliche Amministrazioni denominato **"VALORE P.A."** e **un investimento su percorsi di alta formazione e di qualità** dei dipendenti che saranno chiamati ad affrontare le sfide di importanti e nuove progettualità alla luce del riordino delle funzioni e competenze previsto dalla riforma del sistema camerale in corso di approvazione. Si prevederà uno stanziamento specifico per la formazione, (master, corsi di perfezionamento, corsi di alta formazione ecc.) riservato ai dirigenti e ad alcuni funzionari maggiormente coinvolti nelle progettualità innovative di interesse per l'attività della Camera, che si accompagnerà al programma di formazione per tutto il personale ed alle linee di formazione predisposte da Unioncamere Italiana nell'ottica della riconversione di competenze e conoscenze legate ai nuovi mestieri cui sono chiamati i dipendenti camerale (Camera digitale, Marketing dei servizi, Orientamento al lavoro ed alle professioni, ecc.).

Inoltre la necessità di adeguarsi alle ultime disposizioni normative relativa alla competenza negli acquisti, richiedono che i RUP e i soggetti coinvolti della procedura di acquisto, siano in possesso di una specifica formazione professionale soggetta a costante aggiornamento, commisurata alla tipologia e alla complessità dell'intervento da realizzare. In tal senso le disposizioni dell'ANAC (Determinazione n. 1096/2016) prevedono espressamente che le stazioni appaltanti debbano inserire nei piani per la **formazione, specifici interventi rivolti ai RUP**, organizzati nel rispetto delle norme e degli standard di conoscenza Internazionali e Nazionali di **Project Management**, in materia di pianificazione, gestione e controllo dei progetti, nonché in materia di uso delle tecnologie e degli strumenti informatici. Pertanto già a partire dal 2017 saranno pianificati interventi formativi per la necessaria formazione, nonché i relativi percorsi di tutoring che dovessero rendersi necessari.

La Camera ha inoltre avviato nel corso del 2017 un percorso di **tutoring rivolto a tutto il personale camerale**, orientato al **miglioramento delle competenze relazionali interne ed esterne**, alla valorizzazione dei punti forza individuali e di gruppo utili a gestire situazioni di stress e ansia favorendo atteggiamenti mentali proattivi e innescare circoli virtuosi di fronte ai numerosi cambiamenti derivanti dalla recente riforma del sistema camerale. Per fronteggiare le novità introdotte dal decreto di riforma, l'ente intende attuare nel 2018 un'attenta analisi dei

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

fabbisogni formativi e dei piani di sviluppo del personale, proseguendo con **percorsi di coaching** focalizzati sulle skills dei team leader, sul problem solving, sul time management e sulla gestione dello stress.

### **Valorizzazione delle sinergie di rete nella gestione dei servizi in forma associata**

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 per i servizi di supporto interni coinvolgendo le consorelle del Veneto e **l'Unioncamere Veneto che sarà oggetto di uno specifico processo di riorganizzazione nel 2018**. A tal riguardo da un lato si approfondirà il **processo di gestione associata della gestione amministrativa giuridica ed economica delle risorse umane con la Camera di Commercio di Vicenza** attivato nel 2017 con un accordo di collaborazione operativa e dall'altro si attuerà **la gestione a livello regionale della rilevazione delle presenze e della gestione previdenziale** valorizzando il ruolo dell'Unione Regionale delle Camere del Veneto.

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

Potenziamento della riscossione delle Entrate - Ottimizzazione della gestione Patrimoniale  
Progetto Nuova sede

Gestione strategica delle partecipazioni

*art. 2 c. 4 promozione, realizzazione e gestione di "strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, **direttamente o mediante la partecipazione (...)** con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi"*

*D. 175/2016 art. 4 c. 3 acquisizione di "partecipazioni in società (...) **tramite il conferimento di beni immobili allo scopo di realizzare un investimento secondo criteri propri di un qualsiasi operatore di mercato.**"*

### **Potenziamento della riscossione delle Entrate**

La riduzione del 50% (rispetto ai valori dell'anno 2014) del diritto annuale dal 2017 in poi e la scelta della camera di Commercio di Padova di non aumentarlo del 20% per il finanziamento di programmi e progetti (vedi art. 18, c. 10 della l. 580/93, come modificato, dal Dlgs 219/2016) rendono ancora più importante affinare gli strumenti utilizzati per **incrementare l'effettivo pagamento del diritto annuale**. La Camera continuerà ad operare con sempre maggiore efficienza tramite azioni che, da un lato, rendano il più certo possibile l'importo complessivo del diritto dovuto dalle imprese e, dall'altro, migliorino le iniziative per l'incasso degli omessi pagamenti. Si prevede quindi di avviare anche nel 2018 un congruo numero di **procedimenti d'ufficio per la cancellazioni dal Registro delle imprese di posizioni di fatto inesistenti e**

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

quindi evitare da un lato di contabilizzare incassi non realistici e dall'altro mantenere una banca dati il più possibile rispondente alla realtà. In particolare, ci si sta concentrando su posizioni di società con fallimento chiuso (circa 2000 imprese), non più operative ma che non sono state ancora cancellate autonomamente.

Si prevede inoltre di:

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

### **Ottimizzazione della gestione Patrimoniale - Progetto Nuova sede**

La Camera ha in corso la fase finale della procedura di dismissione della partecipata Tecno Holding SpA tramite una complessa operazione che vedrà **l'acquisizione - diretta o indiretta - di un plesso immobiliare** nella provincia di Padova, di cui si sta valutando l'opportunità di valorizzare tramite la costituzione di apposita newco (come previsto dalla recente normativa sulle partecipate pubbliche) oppure tramite conferimento in altra partecipata con particolare riferimento a Fiera immobiliare SpA nell'ambito di un piano di revisione strategica e patrimonializzazione.

Detta acquisizione richiederà la gestione e valorizzazione - diretta o indiretta - del patrimonio immobiliare acquisito che potrà essere più opportunamente gestito in modalità imprenditoriale se conferito in apposita società. Questo consentirebbe di destinare le singole unità immobiliari allo sviluppo dell'innovazione del territorio anche tramite la collaborazione con altre entità pubbliche e private (es. Università, Fondazioni sul tema del trasferimento tecnologico, innovazione e creazione di nuove imprese, creazione di hub dell'innovazione).

La gestione materiale degli immobili, se non conferiti o conferiti in apposita newco ad intera partecipazione camerale, potrà essere affidata a società in-house che consentirà un controllo analogo su tutte le scelte effettuate sugli stessi.

Le scelte relative alla destinazione degli immobili comporteranno giocoforza delle valutazioni sull'opportunità di **costruire la nuova sede** - previa vendita dell'attuale - all'interno di un polo d'innovazione all'interno del territorio Padova e incentrato sull'area della soft city con particolare riferimento all'area del quartiere fieristico e della Cittadella alla Stanga.

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

**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

la Camera di Commercio - la Provincia di Padova) nella zona adiacente al nuovo Centro congressi anche a seguito dell'eventuale demolizione di edifici esistenti; ai fini di una condivisione programmatica e l'ottenimento di un formale nulla osta a procedere, da parte dei soci istituzionali, al netto delle autorizzazioni consequenziali di legge, la società TecnoServiceCamere ScpA è stata invitata a presentare al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea dei soci di Fiera di Padova Immobiliare SpA gli elaborati del progetto.

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

Nel corso nel 2018 si proseguiranno inoltre le procedure per la vendita degli immobili non più utilizzabili come sportelli nel territorio ed eventualmente la cessione degli stessi ad altre attività direttamente gestite dalla camera. In particolare sarà valutata la tematica dell'integrazione **delle sedi su cui opera il Parco Scientifico Galileo ScpA**, in cui la camera ha una partecipazione strategica, attualmente divisa tra Corso Stati Uniti (sede) e via Croce Rossa dove è ubicato l'incubatore universitario. Le valutazioni potranno comprendere l'ipotesi di un finanziamento specifico da parte della Camera di Commercio, le cui technicalità sono in corso di analisi, alla partecipata al fine di consentire l'acquisto e la ristrutturazione dell'immobile di proprietà della Camera e' tutt'ora al grezzo e fonte di soli costi.

### **Gestione strategica delle partecipate**

In seguito all'attività di dismissione delle società partecipate effettuata nel 2015, anche per il 2018, come per il 2017, si prevede la necessità di **proseguire nella gestione del processo liquidatorio delle relative quote**; per alcune di esse, infatti, il processo di dismissione non è ancora completato. Escludendo il gruppo di società che si trovano già in stato di liquidazione o procedura concorsuale, per le quali si dovranno attendere le tempistiche proprie di chiusura, rimangono quelle società per le quali sussistono ancora degli ostacoli per la definizione della questione.

- il gruppo relativo alle società del sistema camerale (Ecocerved, IC Outsourcing, Job Camere in liquidazione, Tecnoservicecamere) dovrà essere monitorato al fine di proseguire il percorso di razionalizzazione, in base alle attività comuni ed in relazione alla riforma delle società partecipate, in consolidamento nella società "in house" Infocamere ScpA;
- il gruppo che richiederà maggior sforzo di gestione sarà quello caratterizzato da iter complessi di dismissione dovuti alla rilevanza/importo della quota o da contenziosi: per **A4 Holding SpA** è in corso una causa civile per l'accertamento della cessazione della quota il cui esito potrà essere esteso anche alla partecipata **Infracom SpA**. La dismissione della partecipazione nella società **Tecno Holding SpA**, a seguito deliberazione della Giunta n. 163/2016 e procedimento di vendita tramite asta pubblica andata deserta, prevede un percorso caratterizzato dal trasferimento alla società delle n. 268.441.930 azioni di proprietà dell'Ente al prezzo fissato dalla perizia giurata, resa dal dott. Roberto Ascoli, per un valore di € 0,1958 per azione per l'importo complessivo di € 52.560.929,89 pagato in parte in

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

denaro (€ 34.651.051,89) ed in parte, quale “datio in solutum”, in immobili (controvalore di € 17.660.000) e azioni di Interporto Padova SpA (controvalore € 249.878). Il processo di dismissione, reso complesso sia dalle necessarie autorizzazioni di legge che dalle fasi preparatorie e di studio per le conseguenti ed in parte contestuali operazioni di impiego delle risorse ottenute, specialmente quelle in natura, (es.: conferimento degli immobili in società partecipata), **dovrà aver termine entro il 31 dicembre 2017**; le fasi di impiego delle risorse ottenute, proseguiranno poi per tutto il 2018 nell’ambito del piano degli investimenti.

Oltre alla predisposizione del **Piano di Razionalizzazione** previsto dal Testo Unico delle società partecipate, nel corso del 2018 si consolideranno le attività di **monitoraggio e controllo specifiche sull’implementazione dei piani industriali** soprattutto per quelle società in cui la Camera di Commercio ha espresso dei rappresentanti negli organi di governo/controllo o nelle quali la partecipazione è condizionata a specifiche performances. Sempre in ottemperanza al nuovo Testo Unico, nel corso del 2018 saranno da pianificare e/o monitorare gli interventi (es.: statuto, modello di governance, sistema di controllo interno, trasparenza, struttura organizzativa) relativi alle singole partecipate, soprattutto quelle che saranno classificate a controllo pubblico o *in house*. Una continua verifica delle partecipate dovrà essere effettuata, parallelamente, secondo la lente dei principi della legge di riforma delle camere di commercio. Per poter svolgere un ruolo attivo nella nascita di nuove imprese, soprattutto quelle innovative (Start Up innovative), oltre all’attività di assistenza tecnica, potrebbe essere valutata la possibilità che la Camera di Commercio, anche in collaborazione con soggetti esperti del settore (es.: **Parco Scientifico e Tecnologico Galileo con l’incubatore universitario Start Cube**), nell’obiettivo di supportare, nello specifico, le **Start Up** che, pur avendo un alto potenziale a beneficio del tessuto economico, non riescono ad ottenere un immediato riconoscimento da parte del mercato dei capitali, di creare una struttura di finanziamento anche attraverso la partecipazione a fondi gestiti/partecipati da agenzie/società statali (es. fondi chiusi di venture capital partecipati dal Fondo Italiano d’Investimento).

Il 30 novembre 2017 sarà perfezionata l’operazione di aumento di capitale sociale dell’**Interporto Padova SpA** alla quale la Camera di Commercio di Padova ha aderito attraverso un finanziamento complessivo di Euro 5,5 mil. (n. 435.471 azioni per un complessivo nominale di Euro 2.177.355) destinati ad un piano di investimenti atti a potenziare il ruolo e l’attività logistica della società e del territorio (es.: gru elettriche e potenziamento vie di comunicazione su rotaia); lo sviluppo del citato piano vedrà impegnata la Camera di Commercio sia come socio, nell’attività di monitoraggio delle varie fasi, che come attore istituzionale nell’attività di integrazione con il più ampio disegno della **Padova 4.0**.

Continuerà per il 2018 l’attività di supporto, da parte del personale camerale, alla società **Fiera di Padova Immobiliare SpA** che, oltre all’attività ordinaria (amministrazione, segreteria, coordinamento e supporto organi sociali) seguirà, soprattutto, la formulazione di un nuovo piano di riassetto economico/finanziario, su un’ipotesi di ricapitalizzazione con apporto di beni immobili da parte dei maggiori soci (Camera di Commercio e Comune di Padova), ed il

**CLASSIFICA**  
 2.7 e 2.11.2

conseguente miglioramento della governance dell'intero quartiere concentrando la proprietà di tutti i capannoni in un unico soggetto.

### 3. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

Si forniscono di seguito i dati delle **prime proiezioni** (che non hanno, in questa sede, natura previsionale) che riepilogano le risorse disponibili per gli interventi economici e gli investimenti patrimoniali che si intendono realizzare nel corso del 2018. **I dati di previsione definitivi saranno resi disponibili con il Bilancio di Previsione 2018 e l'aggiornamento del Piano triennale della performance entro il prossimo mese di dicembre:**

<b>DATI DI BILANCIO GESTIONE CORRENTE</b>	<b>PREVENTIVO AGGIORNATO 2017</b>	<b>PROIEZIONE SUL PREVENTIVO 2018</b>
<b>A) Proventi Correnti</b>		
Diritto Annuale	9.625.000	9.700.000
Diritti di Segreteria	4.533.000	4.550.000
Contributi trasferimenti e altre entrate	1.227.000	400.000
Proventi da gestione di beni e servizi	313.000	405.000
Variazioni delle rimanenze	0	0
<b>Totale Proventi Correnti (A)</b>	<b>15.698.000</b>	<b>15.055.000</b>
<b>B) Oneri Correnti</b>		
Spese per il personale	5.007.000	4.880.000
Spese di funzionamento	7.962.070	6.300.000
Spese per interventi economici	3.033.430	1.500.000
Ammortamenti e accantonamenti	2.640.000	2.400.000
<b>Totale Oneri Correnti (B)</b>	<b>18.642.500</b>	<b>15.080.000</b>
<b>Risultato Gestione Corrente (A-B)</b>	<b>- 2.944.500</b>	<b>- 25.000</b>
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>163.000</b>	<b>25.000</b>
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>60.000</b>	<b>0</b>
<b>Risultato economico d'esercizio</b>	<b>- 2.721.500</b>	<b>0</b>

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

Si precisa che l'importo dei "Contributi trasferimenti e altre entrate" risulta notevolmente ridotto rispetto al preventivo aggiornato 2017 poiché non sono stati evidenziati i proventi derivanti dagli affitti degli immobili in corso di acquisizione dalla dismissione di Tecno Holding Spa. Allo stesso modo non sono stati imputati alla voce "Spese di funzionamento" i costi derivanti dalla gestione dei medesimi immobili, perché per tali immobili è previsto, come scenario più probabile, il conferimento in Fiera immobiliare SpA tramite specifiche progettualità di sviluppo e rafforzamento economico patrimoniale della società partecipata, come descritto al paragrafo 3.3.

### 3.1 Principali voci di proventi

Nella tabella che segue vengono riportati i dati aggregati delle principali previsioni - allo stato degli atti e della normativa vigente - per il prossimo triennio che saranno meglio dettagliati in sede di approvazione del bilancio di previsione 2018:

	2018	2019	2020
-			
Diritto annuale (al lordo del fondo svalutazione)	9.700.000	9.750.000	9.800.000
Diritti di segreteria	4.550.000	4.600.000	4.650.000
Altri proventi correnti	805.000	800.000	800.000
Risultato positivo della gestione finanziaria	25.000	25.000	25.000
Risultato positivo della gestione straordinaria	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>15.080.000</b>	<b>15.175.000</b>	<b>15.275.000</b>

I proventi per il diritto annuale e per i **diritti di segreteria** vengono **supposti in moderato aumento**, a seguito di verifica dei dati di incasso a preconsuntivo.

### 3.2 Principali voci di oneri di funzionamento

Nella tabella che segue vengono riportati i dati presunti del bilancio di previsione 2018:

	2018	2019	2020
Spese per il personale	4.880.000	4.800.000	4.800.000

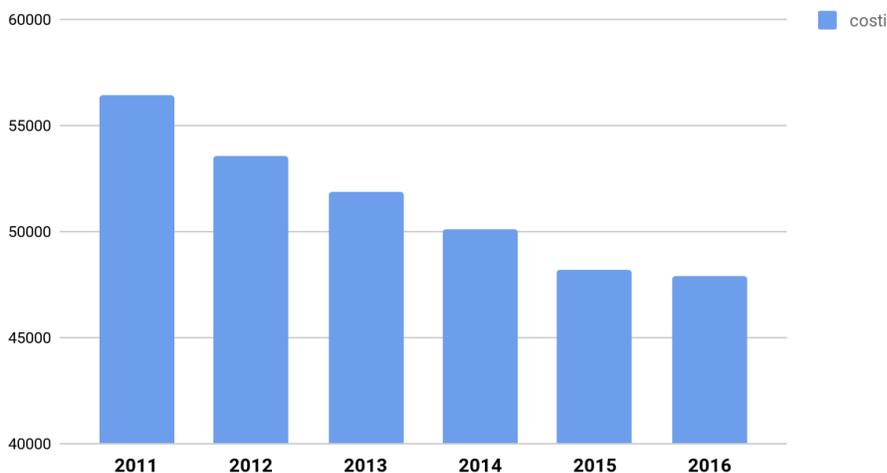
**CLASSIFICA**  
 2.7 e 2.11.2

Spese di funzionamento	6.300.000	6.200.000	6.100.000
Spese per interventi economici	1.500.000	1.700.000	1.800.000
Ammortamenti e accantonamenti	2.400.000	2.400.000	2.400.000
<b>TOTALE FUNZIONAMENTO</b>	<b>15.080.000</b>	<b>15.100.000</b>	<b>15.100.000</b>

Per il **personale** si ritiene in via prudentiale di prevedere un importo stabile in conseguenza ad ulteriori cessazioni di personale e al divieto di nuove assunzioni fino al 2020, in concomitanza con il **probabile adeguamento delle retribuzioni economiche** conseguenti ai **rinnovi contrattuali**, ormai ferme al 2009, che non dovrebbe comunque superare la percentuale del 4%. L'importo non è comunque ulteriormente comprimibile in quanto la Camera di Commercio di Padova - a prescindere dalla riforma - ha già svolto una rilevante azione di riduzione senza compromettere la qualità dei servizi. Nell'ultimo quinquennio infatti il costo del personale si è ridotto in modo rilevante

Anno	Oneri per il Personale	Percentuale riduzione
2011	5.642.658,26	
2012	5.353.596,27	-5,12%
2013	5.185.064,00	-3,15%
2014	5.013.831,00	-3,30%
2015	4.820.511,00	-3,86%
2016	4.789.894,00	-0,64%

Trend costi del personale



**CLASSIFICA**  
**2.7 e 2.11.2**

Nonostante i risparmi ipotizzati per le razionalizzazioni della spesa, gli altri oneri di funzionamento **difficilmente potranno ridursi ulteriormente, data la significativa riduzione già effettuata negli anni precedenti** e il versamento al bilancio dello Stato per le manovre di finanza pubblica.

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

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

Sarà previsto un investimento in attrezzature informatiche per garantire all'ente una adeguata operatività mediante la sostituzione di pc e altre attrezzature informatiche considerate obsolete o non più idonee agli standard necessari al livello di automazione e informatizzazione impresso in tutte le attività amministrative dell'ente. Sarà inoltre previsto un investimento per manutenzione straordinaria di impianti e per le spese relative alla progettazione della nuova sede, necessarie qualora venisse ottenuta l'autorizzazione da parte del MEF alla vendita dell'attuale sede e alla realizzazione del nuovo immobile.

Per quanto riguarda gli investimenti finanziari si dà atto che **nel corso del 2017 si è conclusa l'operazione di conferimento di € 5.500.000** nel capitale della **Società Interporto Spa**, decisa con Deliberazioni di Giunta n. 35 del 9 marzo 2016 e n. 10 del 30 gennaio 2017.

In merito alla dismissione delle società partecipate, si è concluso il contenzioso riguardante la **Società delle Autostrade Serenissima spa** che, in base alla scrittura privata sottoscritta l'8 settembre 2015, ha riconosciuto alla Camera la somma di € 10.685.800 oltre alla rifusione delle spese legali e di arbitrato anticipate. Nel mese di giugno 2017 la società ha saldato l'intero importo di € 7.685.800 dovuto in tranches annuali dal 2017 al 2021.

Per la partecipazione in **A4 Holding Spa**, la Camera nel 2016 ha avviato una causa legale al fine di ottenere la liquidazione della partecipazione. Al momento non si possono individuare i tempi per la definizione della causa e la liquidazione della quota sociale.

Per la società **Tecno Holding SpA** per la quale è stato accolto dalla Giunta un percorso di dismissione che prevede l'acquisto delle azioni proprie da parte della società stessa dietro pagamento dell'importo complessivo di oltre 52 milioni di euro parte in denaro e parte in immobili e azioni della società Interporto di Padova Spa, si fa presente che la procedura è ancora in corso essendo state richieste le autorizzazioni al Ministero delle Finanze (per quanto attiene agli immobili) e al Ministero dello Sviluppo Economico (per le azioni). La prima è stata già ottenuta mentre la seconda dovrebbe pervenire in tempi rapidi. Si prevede comunque che l'iter si concluda entro l'anno.

Le ingenti risorse derivanti da tali dismissioni saranno destinate a progetti di investimento per lo sviluppo del territorio (come per esempio il progetto Padova 4.0 che prevede la realizzazione di studi e investimenti di carattere strategico e innovativo) 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**

**CLASSIFICA**  
2.7 e 2.11.2

**fieristico di Padova, oltre ad un intervento in corso di valutazione per la strutturazione di un percorso di seed/accelerazione** delle start up in collaborazione con il Parco Galileo nell'ambito di iniziative di respiro nazionale e in sinergia con altri partner finanziatori istituzionali sul territorio (Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo) . Attualmente il piano degli investimenti nel corso del 2017 prevede un importo massimo di **€ 13.500.000** che potranno essere riproposti nel piano degli investimenti del preventivo 2018 qualora non si definiscano entro l'anno 2017 tutti gli aspetti relativi alle modalità tecnico-finanziarie e legali degli interventi. Con la dismissione Tecno holding il **piano degli investimenti 2017/2018** potrà allocare un importo di rilevanza strategica per lo sviluppo economico del territorio di circa **60 milioni di euro**.