

Oggetto: **Relazione sulla performance 2014: approvazione**

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

*Il [D. Lgs. n. 150/2009](#), che disciplina il sistema di valutazione delle Amministrazioni pubbliche e del loro personale, richiede a queste di misurare e valutare la propria performance nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. In tal senso le Amministrazioni sono tenute a definire e sviluppare un ciclo di gestione della performance, coerente con la programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. A conclusione di queste attività, lo stesso art. 10 prevede che le Pubbliche amministrazioni adottino, entro il 30 giugno di ciascun anno, un documento denominato "**Relazione sulla Performance**" che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.*

*Il Piano della performance della Camera di Commercio di Padova relativo al triennio 2014 - 2016 è stato adottato, con [deliberazione di Giunta n. 16 del 30 gennaio 2014](#), in coerenza con i documenti di programmazione strategica ed in particolare con la Relazione Previsionale e Programmatica approvata dal Consiglio con [deliberazione n. 20/2013 del 9 dicembre 2013](#). Nel corso dell'anno 2014, con le [deliberazioni di Giunta n. 109 del 10 giugno 2014](#), [n. 126 del 15 luglio 2014](#), [n. 148 del 30 settembre 2014](#) e [n. 171 del 29 ottobre 2014](#) sono stati aggiornati e/o modificati alcuni indicatori e target di riferimento, per risolvere, a seguito dei 2 monitoraggi quadrimestrali effettuati al 30 aprile e al 31 agosto, alcune criticità che sono state segnalate dai Dirigenti di Area nella realizzazione completa e puntuale degli obiettivi ed emerse in corso d'anno, soprattutto a causa dei vincoli sopravvenuti sulla base delle nuove disposizioni di legge.*

*Al termine del processo annuale sopra evidenziato, la **Relazione sulla performance che viene presentata per l'approvazione costituisce un momento fondamentale durante il quale la Camera di Commercio misura e valuta la propria capacità di pianificare e raggiungere gli obiettivi, analizza i risultati ed utilizza quanto emerso da tale valutazione per migliorare il successivo ciclo della performance**. Infatti la Relazione costituisce anche un documento attraverso cui la Camera esercita la propria responsabilità di accountability nei confronti dei propri stakeholders e della propria comunità di riferimento, nell'attuazione concreta dei principi di trasparenza e responsabilità che devono permeare la sua azione. Tale Relazione, redatta secondo le linee guida illustrate nella [deliberazione n. 5/2012 della CIVIT](#), e secondo quanto previsto nelle [Linee guida di Unioncamere sull'elaborazione della Relazione sulla performance di maggio 2012](#), evidenzia una sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholders di quanto si è operato nell'anno, la rendicontazione dei risultati raggiunti relativamente alle aree strategiche, agli obiettivi strategici ed agli obiettivi operativi utilizzando la modalità di rappresentazione fornita dall'applicativo Febe di Infocamere.*

*La Relazione rendiconta inoltre i risultati conseguiti in termini di efficienza ed economicità dell'azione della*



2.7.4 e 2.11.2

*Camera nell'anno oggetto della Relazione, nonchè i risultati conseguiti in tema di pari opportunità.*

*La Relazione, predisposta dal Segretario Generale e presentata alla Giunta per l'approvazione, viene successivamente validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione e tale adempimento è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti previsti dal D.Lgs. 150/2009 per premiare il merito e la professionalità del personale dirigente e non. **L'Organismo indipendente di Valutazione (OIV) ha espresso un parere positivo** sull'impostazione e sulla coerenza metodologica adottata in sede di elaborazione della proposta di Relazione sulla Performance.*

*I **risultati analitici** raggiunti dalla Camera di Commercio di Padova per l'anno 2014, che costituiscono parte integrante della Relazione della Performance, evidenziano **una percentuale media di raggiungimento dei 10 obiettivi strategici dell'Ente del 94,40%**, mentre per quanto riguarda l'esito della verifica degli obiettivi operativi delle Aree dirigenziali, individuati a cascata da quelli strategici, la percentuale media di raggiungimento degli obiettivi specifici è del 99,87% per la Segreteria Generale, del 98,21% per l'Area contabile e finanziaria, del 92,59% per l'Area Sviluppo e Promozione Economica, del 95,70% per l'Area Registro Imprese e Semplificazione, del 98,68% per l'Area Regolazione del mercato e trasparenza, e del 97,73% per l'Azienda speciale Promex.*

Alla Giunta camerale è proposto:

- a. di approvare la Relazione sulla Performance della Camera di Commercio di Padova per l'anno 2014, in allegato alla presente deliberazione, che evidenzia, sia a livello di Aree strategiche sia a livello di obiettivi strategici ed operativi, i risultati raggiunti e le azioni di miglioramento che si possono attivare;
- b. di disporre la pubblicazione sul sito istituzionale del presente documento;
- c. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente efficace ed eseguibile.

A conclusione dell'esposizione a cura del Segretario Generale, il **Presidente** apre la discussione, *evidenziando che la realizzazione delle economie di gestione, attuate - fra l'altro - anche con la riduzione del personale, non hanno inciso negativamente sull'efficienza delle prestazioni, grazie alla razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro con un impiego maggiormente flessibile delle risorse umane. Il generale contenimento delle spese dovrebbe essere portato a conoscenza degli stakeholders della Camera per dimostrare che a seguito della riduzione del diritto annuale attuata dal Governo sono stati operati tagli a tutte le voci del bilancio, non solo agli interventi promozionali.*

*Il **Segretario Generale** riferisce che molte Camere di Commercio con un numero minore di imprese iscritte dispongono tuttora di una più numerosa dotazione organica della Camera di Padova. Per questo motivo si cerca di lavorare su uno standard a livello nazionale perchè un lavoro assoluto non ha senso se non è associato a comparazioni.*

*Il consigliere **Cetera** chiede delucidazioni sulle motivazioni che hanno causato il protrarsi dei tempi di pagamento delle fatture passive.*

*Il **Segretario Generale** spiega che il 2014 è stato caratterizzato dalla modifica della struttura organizzativa, attuata in adempimento al principio di rotazione previsto dal piano anticorruzione. L'avvicendamento dei responsabili di servizio ha determinato un inevitabile rallentamento degli uffici coinvolti che nell'Area contabile e finanziaria ha avuto un maggiore impatto tenuto conto che nel corso dell'anno sono intervenute*

2.7.4 e 2.11.2

*alcune novità normative che hanno introdotto importanti modifiche alla contabilità (split payment, fatturazione elettronica, nuova modalità di redazione del bilancio, ecc.).*

*Il **Presidente** sottolinea l'importanza della rotazione, non solo per il principio introdotto dalle norme anticorruzione, ma anche e soprattutto perchè si tratta di cambiamenti destinati a migliorare la performance dei funzionari che in tal modo acquisiscono nuove conoscenze, aprendosi a nuove esperienze. Sostanzialmente si potrebbero delineare come start up interne all'Ente.*

*Il **Segretario Generale** evidenzia che la turnazione ha interessato 9 funzionari responsabili di posizione organizzativa su 11. Non è stato semplice affrontare un cambiamento di questo tipo, reggendo all'inevitabile impatto. Un simile cambiamento deve essere fortemente voluto perchè è destinato a produrre ovvie ripercussioni sull'organizzazione. Si sta comunque pensando anche ad una ipotesi di rotazione anche tra dirigenti.*

*Il **Presidente** ritiene che in ogni caso il cambiamento sia da ritenersi positivo*

Conclusi gli interventi e verificato che nessun altro consigliere chiede la parola sul tema in trattazione, la Giunta camerale assume la seguente

## **DELIBERAZIONE**

### **LA GIUNTA CAMERALE**

**UDITA** la relazione del Presidente e del Segretario Generale e a conclusione del dibattito intervenuto;

**PRESO ATTO** che il Segretario Generale, dr. Maurizio Pirazzini, ha espresso parere favorevole in merito alla regolarità tecnico - amministrativa dell'istruttoria espletata dal Responsabile del procedimento, ai sensi dell'articolo 6 della legge [7 agosto 1990 n. 241](#), e della relativa proposta di provvedimento, e alla legittimità della delibera proposta e pertanto ha dichiarato che nulla osta alla sua adozione;

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

**VISTO** lo [Statuto](#) approvato con deliberazione del Consiglio camerale n. 17 in data 08/10/2012;

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

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

**CON L'ASTENSIONE DAL VOTO** del consigliere Cetera;

**A MAGGIORANZA DI VOTI FAVOREVOLI** espressi dal Presidente Zilio e dai consiglieri Calaon, Campagnaro, Dell'Uomo, Gelain e Rossi

(Votanti n. 7, astenuti n. 1, favorevoli n. 6)

### **DELIBERA**

- a. di approvare la Relazione sulla Performance della Camera di Commercio di Padova per l'anno 2014, in allegato alla presente deliberazione, che evidenzia, sia a livello di Aree strategiche sia a livello di obiettivi strategici ed operativi, i risultati raggiunti e le azioni di miglioramento che si possono attivare;
- b. di disporre la pubblicazione sul sito istituzionale del presente documento;
- c. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente efficace ed eseguibile.

Il Segretario  
Maurizio Pirazzini

Il Presidente  
Fernando Zilio

*Il presente documento è un documento informatico originale in [formato Pdf/A](#) (e conforme alle Regole tecniche pubblicate nel [DPCM 22 febbraio 2013](#), previste dall'[art. 71 del Codice dell'Amministrazione Digitale](#) - D.lgs. n. 82/2005). Il documento è sottoscritto con firma digitale (verificabile con i software elencati sul [sito dell'Agenzia per l'Italia digitale](#)) e/o con firma elettronica avanzata (firma grafometrica), le cui caratteristiche tecniche sono pubblicate nel sito [www.pd.camcom.it/grafometrica](#). In caso di stampa cartacea l'apposizione della firma grafometrica o comunque l'indicazione a stampa del soggetto firmatario rendono il documento cartaceo con piena validità legale ai sensi dell'[art. 4, comma 4 bis, del D.L. 18 ottobre 2012 n. 179](#)*

[Link ad uso interno](#)

ALLEGATO SUB 1 ALLA DELIBERAZIONE DI GIUNTA N. 48/2015 DEL 14/04/2015

Camera di Commercio di Padova

## Relazione sulla performance

**Anno 2014**

Approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 48 del 14 aprile  
2015

1. Presentazione

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

2.1 Il contesto esterno di riferimento

2.2 L'amministrazione

Le Risorse Umane

Le Risorse Economiche

Le articolazioni territoriali

L'Azienda Speciale: Padova Promex

Le partecipazioni

I servizi resi

Il benessere organizzativo

2.3 I risultati raggiunti

2.4 Le criticità e opportunità

3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

3.1 Albero della Performance

La Vision

La mappa strategica

3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici

3.3 Obiettivi individuali dei dirigenti

3.4 Obiettivi e piani operativi

4. Risorse, efficienza ed economicità

5. Pari opportunità e bilancio di genere

6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

6.2 Punti di forza e debolezza del ciclo della performance

7. In tema di trasparenza ed integrità

## 1. Presentazione

La Relazione sulla performance, prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del [D. Lgs. 150/09](#), costituisce lo strumento mediante il quale l'Amministrazione illustra alle imprese, ai cittadini e a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, **i risultati organizzativi ed individuali raggiunti** rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse previste nel Piano della performance dell'anno precedente, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulla Performance ha valore strumentale e gestionale: infatti attraverso questo documento la Camera di Commercio, in un'ottica di **trasparenza ed accountability**, misura e valuta la propria capacità di pianificare e raggiungere gli obiettivi organizzativi, strategici ed operativi, ed individuali, analizza i risultati raggiunti ed utilizza quanto emerso da tale valutazione per migliorare il successivo ciclo della performance. La Relazione analizza, in particolare, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità e rileva gli eventuali scostamenti registrati in corso d'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

La Relazione è la sintesi di un processo dinamico, condiviso e partecipato che prevede una verifica costante degli obiettivi di performance definiti in sede di pianificazione e la conseguente valutazione dei risultati intermedi e finali ottenuti. In particolare, sono stati effettuati in corso d'anno **2 monitoraggi sui risultati intermedi, al 30 aprile e al 31 agosto**, che sono stati opportunamente presentati alla Giunta e pubblicati nell'apposita sezione del sito istituzionale.

Anche la Relazione sulla Performance 2014 mira a favorire la cultura della trasparenza illustrando i risultati di performance perseguiti alla luce delle caratteristiche del contesto interno ed esterno che hanno favorito o meno il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

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

La Camera di Commercio di Padova orienta la propria azione con l'obiettivo di diventare il punto di riferimento per il tessuto imprenditoriale del territorio e di valorizzare la propria identità quale motore di sviluppo per la realtà socio economica della nostra provincia, per le esigenze delle imprese, dei consumatori e degli altri portatori degli interessi generali dell'economia padovana.

La sua azione si svolge con autorevolezza, efficienza e professionalità, in sinergia con le istanze del territorio, attraverso **l'innovazione**, che è la chiave per la crescita e attraverso la soddisfazione dei clienti, con risposte di qualità e una **comunicazione semplice e chiara sempre più incentrata sul web e sui social network**.

La Camera di Padova individua quindi la propria "Mission" nell'essere **strumento per**



**sviluppare un ecosistema territoriale dell'innovazione** basato sulla **crescita qualitativa e sostenibile**, valorizzando sinergie, trasparenza e merito, sostenendo quotidianamente e concretamente le oltre 100.000 imprese iscritte, e portando al successo importanti iniziative strategiche, per contribuire a realizzare per Padova e provincia un **futuro di crescita e sviluppo non solo per il "sistema delle imprese" ma anche per gli interessi generali delle economie locali**.

In quest'ottica è stata definita la programmazione della propria attività nel corso dell'anno 2014, e sempre in quest'ottica sono stati definiti coerentemente gli **obiettivi strategici** del piano della performance, a loro volta concretizzati in una serie di **obiettivi operativi** di ente e di struttura, indicando, per ciascuno di essi, **gli indicatori più idonei per misurare il loro grado di raggiungimento**.

I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente le imprese ed i cittadini, in quanto beneficiari finali dell'azione dell'ente sul territorio.

Per definire correttamente quali siano le esigenze dei propri stakeholders, tra fine luglio e fine settembre 2014 l'ufficio Statistica dell'Ente ha svolto un **sondaggio** tra le imprese e gli utenti della provincia, raccogliendo **2585 questionari** mediante varie modalità: compilazione on-line, compilazione presso le sedi della Camera, invii via e-mail, interviste telefoniche e presso imprese.

L'ultima indagine significativa fatta dalla Camera risale al 2011.

Complessivamente l'indagine ha avuto un **riscontro positivo per l'ente registrando il 91%** dei consensi circa l'utilità della funzione svolta dalla Camera a sostegno delle imprese e dello sviluppo economico locale (per la precisione **22,1% molto utile, 42,3% utile, 26,6% abbastanza utile**), mentre solo il 9% ritiene la funzione della Camera inutile.

Per quanto riguarda il sostegno del tessuto imprenditoriale, le aziende hanno dimostrato particolare interesse al **potenziamento dei servizi erogati dalla Camera che supportino il loro sviluppo e la creazione di nuove imprese**, mentre in relazione al ruolo dell'ente è emersa la necessità di **snellire e semplificare l'iter amministrativo**.

Particolarmente indicativa la risposta fornita dagli imprenditori alla domanda su quali siano i principali problemi che frenano lo sviluppo della loro impresa: le due principali remore sono state individuate nell'eccessiva tassazione (82,4%) e nell'**eccessiva complicazione burocratica** (65,2%); **solo al terzo posto, ma distanziata di molto, la difficoltà dell'accesso al credito** (21,7%).

Data la rilevanza delle tematiche evidenziate, la Camera ha **orientato la propria pianificazione e programmazione relativa al 2015** alla luce dei risultati emersi dall'indagine.

Per facilitare la lettura della Relazione, sono qui proposte informazioni di sintesi sul contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che hanno caratterizzato l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità od opportunità che si sono manifestati nel corso del 2014.





2.7.4 e 2.11.2

Trattandosi di un documento consuntivo rispetto al Piano della Performance, si rimanda a quest'ultimo per un'analisi approfondita e preventiva delle informazioni integrative sinteticamente illustrate di seguito.

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

L'analisi del contesto consente di descrivere le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si è sviluppata l'azione amministrativa dell'Ente ed in base alle quali gli obiettivi strategici previsti si sono potuti concretizzare. In particolare l'analisi del contesto economico-sociale di riferimento è elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni, poichè consente di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder.

A tal fine verrà dato rilievo, nella descrizione che segue, alle variabili del contesto esterno che, manifestandosi nel corso dell'anno 2014, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati finali raggiunti. In coerenza con l'**adozione della metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*** come principale strumento per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'analisi verrà rappresentata in riferimento [all'articolazione multidimensionale](#) tipica della BSC. In questo modo la lettura delle informazioni presentate in questa sezione diventa funzionale all'interpretazione dei risultati di performance esplicitati successivamente secondo le medesime dimensioni (prospettive) di analisi.

### Il contesto normativo

Si riportano sinteticamente i principali riferimenti normativi sulla base dei quali è stata impostata ed orientata la programmazione della Camera nel corso del 2014:

Imprese, Territorio e Consumatori	
<p><b>D.L. 90/2014, art. 28 come modificato da L. 114/2014</b></p>	<p>La legge di conversione ha riformulato l'art. 28 che prevede la <b>riduzione del diritto annuale</b> delle Camere di Commercio e la determinazione del criterio di calcolo delle tariffe e dei diritti di segreteria.</p> <p>Nelle more del riordino del sistema delle Camere di Commercio, l'importo del diritto annuale di cui all'art. 18 della L. n. 580 del 1993, e successive modificazioni, come determinato per l'anno 2014, sarà ridotto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- per l'anno 2015, del 35 per cento,</li> <li>- per l'anno 2016, del 40 per cento</li> <li>- a decorrere dall'anno 2017, del 50 per cento.</li> </ul> <p>L'art. 28 stabilisce quindi una significativa riduzione del diritto annuale e si impone pertanto per l'Ente l'avvio di una serie di valutazioni sulla razionalizzazione dei costi di gestione anche di tipo strutturale e sulla programmazione degli interventi promozionali.</p>

<p><b>L. 147/2013 - Legge di stabilità 2014</b></p>	<p>La norma ha previsto la possibilità di <b>recedere da una società partecipata</b> grazie alla proroga del termine scaduto il 31.12.2010 che è stato riaperto per altri quattro mesi dal 1° gennaio al 30 aprile 2014. In questo periodo di tempo gli enti pubblici hanno dovuto effettuare una analisi delle proprie partecipazioni societarie, individuando quelle che non sono strettamente necessarie per raggiungere i propri fini istituzionali.</p>
<p><b>L.190/2014 - Legge di stabilità 2015</b></p>	<p>L'art. 1, commi da 391 a 394, della legge di stabilità 23 dicembre 2014, n. 190 prevede l'assoggettamento delle Camere di commercio al regime di <b>tesoreria unica</b> di cui alla legge 29 ottobre 1984, n. 720. La circolare n. 4 del Ministero dell'Economia e delle Finanze fornisce elementi esplicativi in ordine agli adempimenti che coinvolgono sia le Camere di commercio che i propri Istituti cassieri.</p>
<p><b>Decreto trasparenza D. Lgs. n. 33/2013</b></p>	<p>Il "Decreto trasparenza" ha operato, in attuazione dei principi della L. 190/2012 c.d. "anticorruzione" un riordino degli <b>obblighi di pubblicità, trasparenza</b> e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, introducendo nuovi obblighi al fine di assicurare ai cittadini la conoscenza dei servizi resi, le caratteristiche quantitative e qualitative nonché le modalità della loro erogazione e al fine di prevenire fenomeni corruttivi e promuovere l'integrità.</p>

### Processi Interni

<p><b>Legge Bassanini ter (L.191/1998), regolamento (DPR n. 70/1999) e Accordo quadro nazionale del 23 marzo 2000</b></p>	<p>Ciclo normativo diretto a <b>favorire il telelavoro dei dipendenti pubblici</b>. L'espressione telelavoro indica, "la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce"</p>
---	---

### Innovazione e crescita

<p><b>Decreto MEF n. 55/2013</b></p>	<p>Il regolamento in materia di emissione, trasmissione e ricevimento della <b>fattura elettronica</b> da applicarsi alle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 1, commi da 209 a 213, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, impone l'obbligo di inviare fatture elettroniche verso le Regioni, gli Enti Locali e le Camere di Commercio a partire dal 31 marzo 2015; tale obbligo delinea anche vantaggi e opportunità per le imprese.</p>
--------------------------------------	--

### Economico - Finanziario

<p><b>D.L. 95/2012 convertito</b></p>	<p>La L. 135/2012 di conversione del D.L. 95/2012 cosiddetta "Spending</p>
---------------------------------------	--

nella L. 135/2012 c.d.  
"Spending review"

review" ha previsto disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica ed in particolare l'obbligo di riduzione dei consumi intermedi della Pubbliche amministrazioni. Tale normativa esplica i suoi effetti anche nell'anno 2014

### Il contesto economico

Per l'insieme delle **imprese industriali (manifatturiero e costruzioni) e del commercio al dettaglio**, si rileva un andamento in netto miglioramento (seppur ancora leggermente negativo) del fatturato (-0,1%) nel 2014 (contro il -5,6 e il -2,5% del biennio precedente) che risente delle diminuzioni registrate nelle costruzioni e nel commercio al dettaglio (-0,6% in entrambi i casi), rispetto invece ad una certa crescita nel manifatturiero (+0,8%) effetto interamente dell'aumento delle vendite all'estero (+3,6%), dato ancora il calo del fatturato interno (-0,5%); vi è una tendenza stazionaria dell'occupazione nelle stesse imprese (contro il -0,7% del 2013), che riflette la tenuta degli addetti nelle imprese mediograndi, rispetto invece ad un arretramento degli occupati che prosegue nelle piccole unità produttive (anche in questo caso meno accentuato rispetto all'andamento pure negativo del 2013).

Vi è una riduzione del numero di imprese operative del -0,3% (contro il -0,8% e -2,3% nel biennio precedente), variazione che, escludendo l'agricoltura, invece risulta di poco positiva considerando le attività industriali e terziarie (+0,1% con un +0,2% per le sole imprese individuali, ma con un +1,8% per le società di capitali); sulla variazione complessiva pesa infatti negativamente il calo delle imprese in agricoltura, settore in cui la contrazione della base imprenditoriale è del -2,8%, ma contro il -11,8% del 2013. Invece per l'insieme dell'industria e del terziario il dato positivo è l'effetto della crescita del commercio-servizi in presenza ancora di un declino delle imprese sia nel manifatturiero che nelle costruzioni. Per la sola componente artigiana delle imprese la riduzione è del -1,5% e si presenta per il terzo anno consecutivo, nonostante risulti meno accentuata rispetto allo stesso 2013 (-2,1%).

L'**export** segna ancora una crescita (+1,6%), considerata la variazione al netto dell'export dei metalli preziosi, tuttavia inferiore a quella registrata nel 2013 (+3,9%), variazione che risente di un andamento in parte negativo del 2° semestre (mediamente -0,3% contro il +3,6% della prima parte dell'anno), riflesso del peggioramento delle condizioni congiunturali dei mercati internazionali, anche se per alcuni segmenti importanti dell'export provinciale (meccanica, gomma-plastica, occhialeria) i risultati sono particolarmente favorevoli con tassi di crescita superiori al Veneto e all'Italia.

Si registra un aumento del +2,7% dei **flussi turistici** (come media delle variazioni di arrivi e presenze riferite in questo caso al periodo gennaio-ottobre), al di sotto peraltro del risultato dello stesso periodo del 2013 (+4,6%). Le dinamiche sono relativamente migliori per la clientela italiana rispetto agli stranieri, per i quali si registra inoltre un forte arretramento della spesa effettuata per motivi turistici (-19,4%) rispetto invece ad una parziale crescita nel



2.7.4 e 2.11.2

Veneto (+1,1%).

Si osserva infine una contrazione dei **finanziamenti** concessi dal sistema bancario all'industria e al terziario del -5,7% (contro il -8,7% del 2013) più accentuata nelle costruzioni (-20,4%) rispetto a quanto pure avviene nei servizi (-3,8%) e nel manifatturiero (-2,4%).

## 2.2 L'amministrazione

### Le Risorse Umane

Il personale dipendente della Camera di commercio di Padova alla data del 31 dicembre 2014 è di complessive **114 unità** rispetto alle 139 unità previste dalla dotazione organica approvata per l'Ente.

#### Distribuzione del personale per categorie

Categoria	Dotazione Organica	Personale in servizio al 31/12/2014
<i>Dirigenti</i>	5	3
<i>Categoria D3</i>	9	8
<i>Categoria D1</i>	30	28
<i>Categoria C</i>	80	66
<i>Categoria B3</i>	8	3
<i>Categoria B1</i>	3	2
<i>Categoria A</i>	4	4
<b>Totale</b>	<b>139</b>	<b>114</b>

### Le Risorse Economiche

Nella tabella che segue sono riportati, in valore assoluto, i valori di proventi e di oneri del bilancio preventivo e consuntivo dell'anno 2014 a confronto con i valori a consuntivo dell'anno 2013.

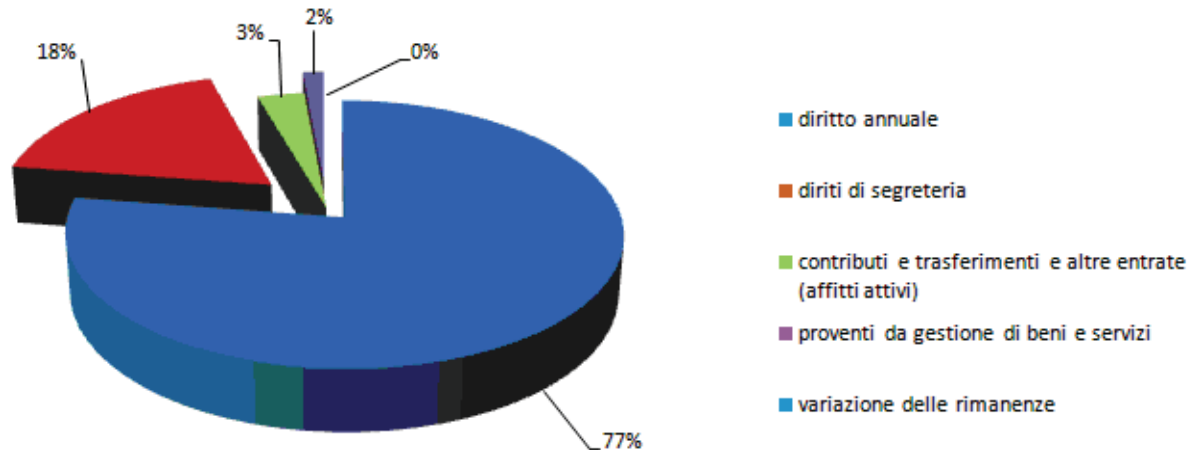
Tali dati consentono di sintetizzare i flussi economici di proventi e di oneri che, dal consuntivo dell'anno precedente a quello oggetto di rendicontazione, hanno caratterizzato la fase di programmazione e quella di esecuzione del preventivo economico.

2.7.4 e 2.11.2

<b>Risorse economiche</b>			
<b>Dati di bilancio Gestione corrente</b>	<b>Consuntivo al 31/12/2013</b>	<b>Preventivo anno 2014</b>	<b>Consuntivo al 31/12/2014</b>
<b>A) Proventi correnti</b>			
Diritto annuale	19.666.219,00	19.300.000,00	19.216.408,40
Diritti di segreteria	4.786.208,00	4.737.000,00	4.487.396,79
Contributi trasferimenti e altre entrate	446.273,00	514.000,00	769.021,60
Proventi da gestione di beni e servizi	298.424,00	355.000,00	354.016,96
Variazione delle rimanenze	- 2.280,00	-	2.619,96
<b>Totale Proventi Correnti (A)</b>	<b>25.194.844,00</b>	<b>24.906.000,00</b>	<b>24.829.463,71</b>
<b>B) Oneri correnti</b>			
Spese per il personale	- 5.185.064,00	- 5.475.000,00	- 5.013.830,59
Spese di funzionamento	- 7.261.996,00	- 8.386.000,00	- 7.212.263,89
Spese per interventi economici	- 9.771.254,00	- 5.500.000,00	- 4.803.163,30
Ammortamenti ed accantonamenti	- 4.395.551,00	- 3.744.000,00	- 4.913.905,58
<b>Totale Oneri correnti (B)</b>	<b>- 26.613.865,00</b>	<b>- 23.105.000,00</b>	<b>- 21.943.163,36</b>
<b>Risultato Gestione Corrente (A-B)</b>	<b>-1.419.021,00</b>	<b>1.801.000,00</b>	<b>2.886.300,35</b>

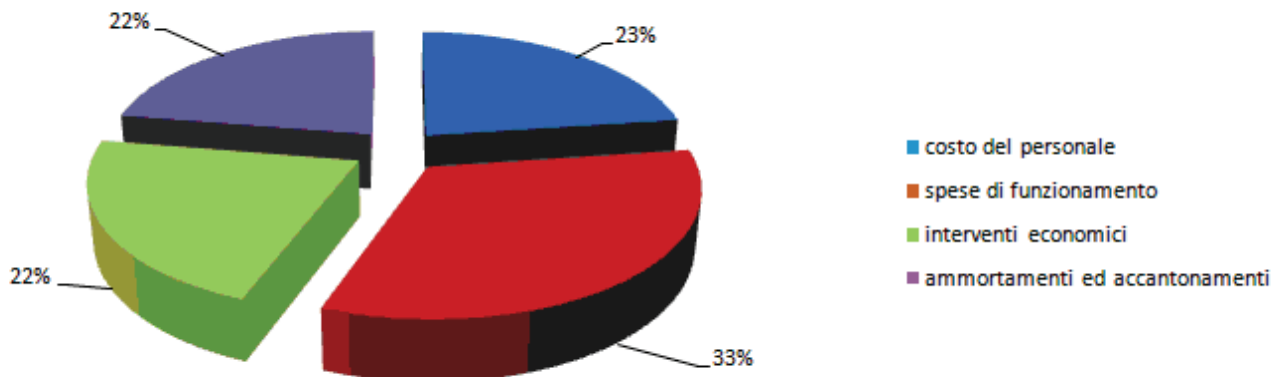
Rispetto al risultato economico del preventivo 2014, approvato dal Consiglio, il risultato finale della gestione corrente è positivo per circa un milione di euro grazie al forte contenimento delle spese del personale e di funzionamento (circa 1,6 milioni) e a causa di alcuni interventi economici completamente o parzialmente non realizzati (per 700 mila euro).

**Composizione dei Proventi della Gestione Corrente (anno 2014)**



In riferimento ai proventi della gestione corrente dell'anno 2014, essi sono costituiti in larga misura dal **diritto annuale**, importo posto a carico delle imprese iscritte al Registro Imprese che, per il 2014, si è attestato ad € 14.750.000, con un decremento di circa 540.000 euro rispetto al 2013, e dai **diritti di segreteria**, che corrispondono agli importi pagati da imprese, professionisti, cittadini per atti o servizi connessi alla gestione del Registro delle Imprese, ruoli, registri, albi e per gli altri atti e servizi resi dalla Camera, che per il 2014 hanno registrato un **decremento** (pari al 6,3%) dovuto ad una riduzione delle pratiche di iscrizione/modifica.

### Composizione degli Oneri della Gestione Corrente (anno 2014)



Gli oneri della Camera sono costituiti in massima parte dal costo per il personale, dalle spese di funzionamento, dagli interventi economici e da ammortamenti ed accantonamenti.

Gli **oneri per il personale** sono minori di circa € 460.000 rispetto al preventivo aggiornato poiché la previsione era riferita alla copertura dell'intero fabbisogno di personale ed inoltre si è registrato un **minor ricorso allo straordinario** sia per i vincoli di legge sopravvenuti, sia per **specifiche scelte organizzative** che puntano alla razionalizzazione dell'istituto del lavoro straordinario, con una **riduzione del 3,3%** (5.013.831 contro i 5.185.064 dell'anno 2013), a dimostrazione della contrazione del contingente del personale. Tale riduzione viene parzialmente compensata dall'incremento di alcune **spese di funzionamento** per effetto dell'esternalizzazione di servizi in un quadro di ottimizzazione dei rapporti con le società "in house".

In merito al funzionamento, si registrano comunque dei **risparmi di spesa** nei seguenti ambiti:

- le spese per l'automazione, grazie alla **modifica delle politiche tariffarie di Infocamere** che ha convertito molti servizi a tariffa in servizi a contributo consortile forfettario ed alle politiche di contenimento generali adottate dai servizi della Camera di Commercio;
- le spese per acqua ed energia a seguito della **chiusura delle sedi staccate** e delle convenzioni stipulate con le amministrazioni comunali di Cittadella e Monselice che ospitano gli uffici camerali;
- le spese postali, di cancelleria e per le manutenzioni, grazie ad una gestione accorta da parte di tutta la struttura mirata al contenimento della spesa con **l'introduzione di nuove tecnologie che hanno consentito una completa dematerializzazione dei**

**processi** (firma grafometrica e posta elettronica certificata).

La normativa ha inoltre previsto riduzioni percentuali anche sostanziali sui compensi agli organi e alle commissioni istituzionali, sulle consulenze, su alcune spese di funzionamento discrezionali, sugli oneri di pubblicità non obbligatoria e sull'importo speso nel 2010 per i consumi intermedi.

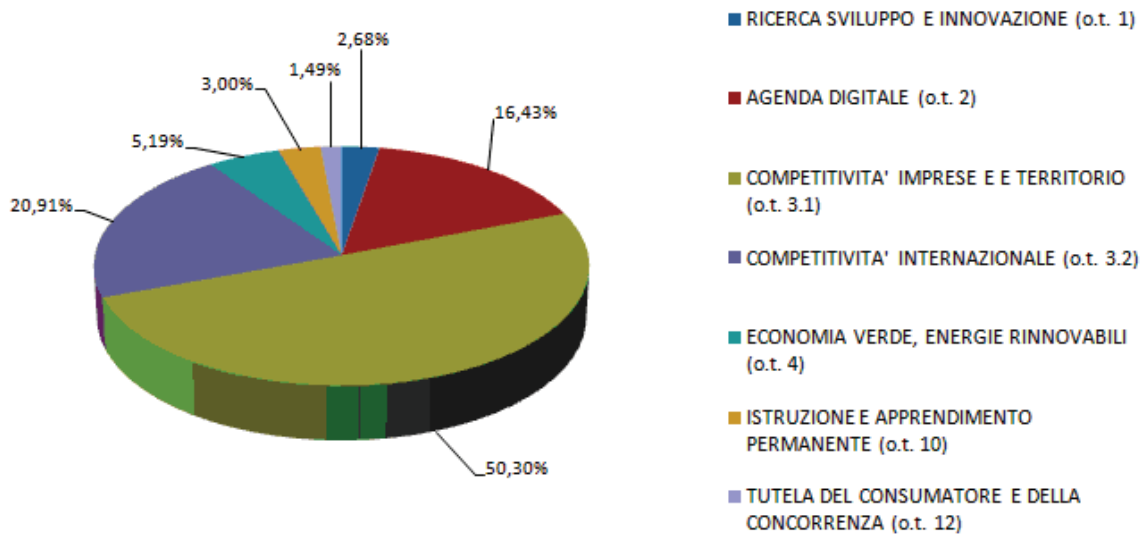
Per quanto riguarda le risorse stanziare a favore delle **iniziative promozionali** dell'Ente, la tabella che segue ne riporta il dettaglio per obiettivi strategici o linee di intervento, con evidenza delle eventuali differenze rispetto alla spesa stanziata con il preventivo:

<b>Risorse per interventi economici: composizione del budget 2014 per linee di intervento</b>					
<b>OBIETTIVO</b>	<b>IMPORTO PREVISTO</b>	<b>BUDGET IN %</b>	<b>IMPORTO UTILIZZATO</b>	<b>SCOSTAMENTO</b>	<b>% UTILIZZO</b>
RICERCA SVILUPPO E INNOVAZIONE (o.t. 1)	147.400,00	2,68%	-	147.400,00	0,00%
AGENDA DIGITALE (o.t. 2)	903.461,70	16,43%	891.656,13	11.805,57	98,69%
COMPETITIVITA' IMPRESE E E TERRITORIO (o.t. 3.1)	2.766.415,30	50,30%	2.355.167,73	411.247,57	85,13%
COMPETITIVITA' INTERNAZIONALE (o.t. 3.2)	1.150.000,00	20,91%	1.117.690,34	32.309,66	97,19%
ECONOMIA VERDE, ENERGIE RINNOVABILI (o.t. 4)	285.723,00	5,19%	242.429,03	43.293,97	84,85%
ISTRUZIONE E APPRENDIMENTO PERMANENTE (o.t. 10)	165.000,00	3,00%	154.577,87	10.422,13	93,68%
TUTELA DEL CONSUMATORE E DELLA CONCORRENZA (o.t. 12)	82.000,00	1,49%	41.642,20	40.357,80	50,78%
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>5.500.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.803.163,30</b>	<b>696.836,70</b>	<b>87,33%</b>

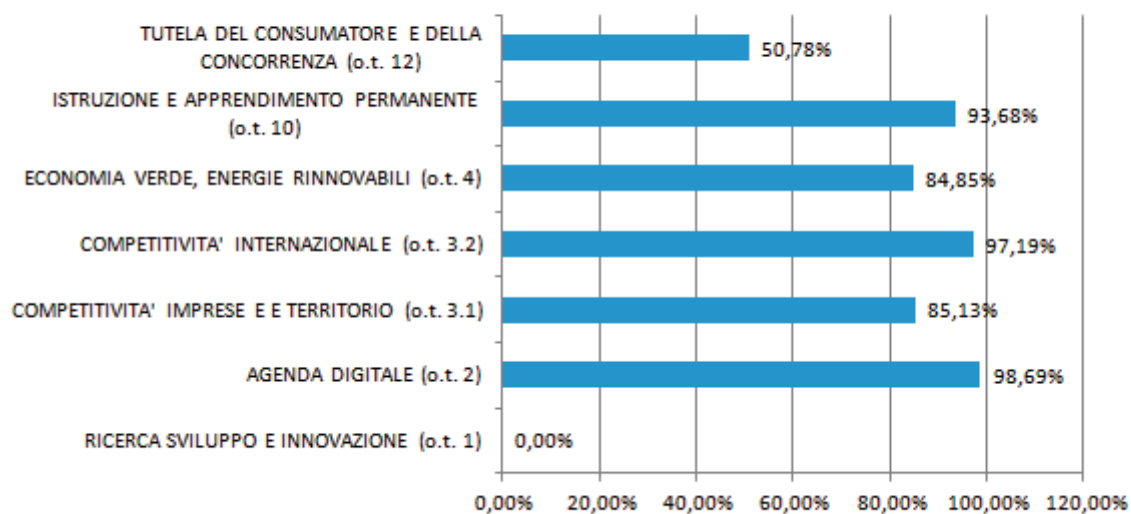
Sotto il profilo delle **risorse utilizzate a favore delle imprese**, si sottolinea l'importante risultato ottenuto grazie ad una programmazione orientata in direzione del sostegno al tessuto imprenditoriale: la percentuale di interventi economici monitorati con indicatori e target è pari al 87,33% sul totale delle risorse stanziare nel Preventivo aggiornato, pari ad Euro 5.500.000,00 a cui corrisponde un costo effettivo sostenuto – per iniziative realizzate – pari ad Euro 4.803.163,30.



**Distribuzione risorse economiche per linee di intervento (anno 2014)**



**Livello di utilizzo del budget per linee di intervento (anno 2014)**



Si riporta di seguito il prospetto contabile con la suddivisione del **budget per Obiettivi**

**tematici**, con la distinzione tra interventi diretti (contributi che la Camera eroga direttamente) e costi indiretti (costi sostenuti per spese di funzionamento, personale, ecc.).

Tale prospetto riporta quindi anche i **risultati a consuntivo degli indicatori definiti nel PIRA**, Piano degli indicatori e dei risultati attesi, documento contabile previsto dal DM 27 marzo 2013, di cui si forniscono maggiori dettagli al par 3.1.

RIPARTIZIONE DELLE RISORSE	RISORSE STANZIATE A BUDGET			RISORSE CONSUNTIVATE		
	Totale Budget	Interventi Diretti	Costi Indiretti	Totale Consuntivo	Interventi Diretti	Costi Indiretti
<b>Missione O11- COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE</b>	- 7.135.462,50	- 4.190.000,00	- 2.945.462,50	- 6.241.875,84	- 3.643.830,76	- 2.598.045,08
OT. 1 - RICERCA, SVILUPPO E INNOVAZIONE	- 1.061.270,10	- 450.000,00	- 611.270,10	- 539.170,77	-	- 539.170,77
OT. 2 - AGENDA DIGITALE	- 1.535.312,40	- 310.000,00	- 1.225.312,40	- 1.972.442,88	- 891.656,13	- 1.080.786,75
OT. 3.1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	- 3.529.440,00	- 2.975.000,00	- 554.440,00	- 2.844.211,51	- 2.355.167,73	- 489.043,78
OT. 4 - ECONOMIA VERDE, ENERGIE RINNOVABILI E MOBILITA' SOSTENIBILE	- 290.000,00	- 290.000,00	-	- 242.429,03	- 242.429,03	-
OT. 10 - ISTRUZIONE ED APPRENDIMENTO PERMANENTE	- 719.440,00	- 165.000,00	- 554.440,00	- 643.621,65	- 154.577,87	- 489.043,78
<b>Missione O16 - COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO</b>	- 1.170.000,00	- 1.170.000,00	-	- 1.117.690,34	- 1.117.690,34	-
OT. 3.2 - COMPETITIVITA' INTERNAZIONALE	- 1.170.000,00	- 1.170.000,00	-	- 1.117.690,34	- 1.117.690,34	-
<b>Missione O12 - REGOLAZIONE DEI MERCATI</b>	- 1.573.227,40	- 140.000,00	- 1.433.227,40	- 1.305.820,37	- 41.642,20	- 1.264.178,17
OT. 12 - TUTELA DEL CONSUMATORE E DELLA CONCORRENZA	- 1.573.227,40	- 140.000,00	- 1.433.227,40	- 1.305.820,37	- 41.642,20	- 1.264.178,17
<b>Missione O32 - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLA PA</b>	- 9.482.310,10	-	- 9.482.310,10	- 8.363.871,23	-	- 8.363.871,23
OT. 11.1- PUBBLICA AMMINISTRAZIONE EFFICIENTE - INDIRIZZO POLITICO	- 4.019.690,00	-	- 4.019.690,00	- 3.545.567,40	-	- 3.545.567,40
OT. 11.1 - PUBBLICA AMMINISTRAZIONE EFFICIENTE - SERVIZI GENERALI FORMATIVI E APPROVVIGIONAMENTI PER PA	- 1.804.702,20	-	- 1.804.702,20	- 1.591.837,50	-	- 1.591.837,50
OT. 11.2 - VALORIZZAZIONE DELLE PROFESSIONALITA' E REINGEGNERIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	- 608.497,90	-	- 608.497,90	- 536.725,55	-	- 536.725,55
OT. 11.3 - USO OTTIMALE DEL PATRIMONIO, DELLE RISORSE ECONOMICHE E DELLA CAPACITA' DI RISCOSSIONE	- 3.049.420,00	-	- 3.049.420,00	- 2.689.740,79	-	- 2.689.740,79
<b>TOTALE RISORSE</b>	- 19.361.000,00	- 5.500.000,00	- 13.861.000,00	- 17.029.257,78	- 4.803.163,30	- 12.226.094,48

### Le articolazioni territoriali

Per svolgere al meglio i propri molteplici compiti, la Camera di Commercio di Padova ha operato - ed opera tuttora - come parte di un sistema di rete inter-istituzionale ed ha mirato a mantenere, consolidare e sviluppare collaborazioni con le altre istituzioni pubbliche, con le associazioni imprenditoriali, con il sistema territoriale e delle imprese.

A tal fine si è impegnata per garantire una presenza nelle sedi dove si discutono le politiche economiche territoriali e dove si progettano le azioni per accrescere la competitività del sistema locale, mettendo a disposizione risorse finanziarie per i progetti di sviluppo del territorio.

Le linee di azione locale non possono però essere disgiunte da un'opera di intervento

largamente condivisa a livello nazionale; l'agire della Camera di commercio, anche se indirizzato sulla base delle proprie peculiarità locali, deve infatti essere caratterizzato da un'ampia condivisione, in modo da perseguire quegli interessi di carattere generale che costituiscono l'obiettivo primario del sistema camerale.

La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete inter-istituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato, evitando così la dispersione delle risorse.

Le principali iniziative gestite nel corso del 2014 dalla Camera di Commercio di Padova con enti partner sono state:

Enti Partner	Iniziativa
<b>Sistema camerale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● partecipazione ad iniziative di sistema e progetti finanziati con il Fondo Perequativo</li> <li>● partecipazione al Comitato Regionale Eurosportello</li> <li>● partecipazione al Comitato per la CSR o Responsabilità sociale d'impresa</li> <li>● partecipazione a tavoli e gruppi di lavoro tematici</li> </ul>
<b>Unione europea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● partecipazione a progetti finanziati dall'Unione Europea in collaborazione con Enti e aziende di Slovenia, Croazia e Grecia, oltre che italiani</li> </ul>
<b>Comuni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestione del SUAP (Sportello Unico delle Attività Produttive)</li> <li>● Progetto "Smart Cities" con il Comune di Padova</li> </ul>
<b>Provincia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promozione del Consorzio DMO (Destination Management Organization) per il sostegno del turismo</li> <li>● Interventi per la riconversione della Zona Industriale di Padova</li> </ul>
<b>Prefettura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promozione della semplificazione amministrativa</li> <li>● Sportello Legalità</li> </ul>
<b>Direzione investigativa antimafia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Accesso alle banche dati del Registro imprese per contrastare la criminalità</li> </ul>
<b>Regione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche</li> <li>● Integrazione sinergica tra la nuova agenzia regionale, l'azienda speciale Padova Promex (internazionalizzazione) e il DMO (turismo)</li> <li>● iniziative con Unioncamere Veneto</li> </ul>
<b>Università</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tavolo di coordinamento per l'Orientamento e la lotta alla dispersione, in collaborazione anche con ESU, Ufficio Scolastico Provinciale, Provincia e Comune di Padova</li> <li>● Collaborazione per la valorizzazione dell'Orto Botanico di Padova, anche in vista di Expo 2015</li> </ul>
<b>Credito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Partecipazione nel capitale sociale dei Confidi</li> </ul>



2.7.4 e 2.11.2

### L'Azienda Speciale: Padova Promex

La Camera di Commercio di Padova, nell'esercizio delle proprie funzioni, si avvale dell'Azienda Speciale Padova PromEX, che costituisce organizzazione strumentale dell'Ente. Padova Promex, operativa dal 2006, occupa ormai un ruolo qualificato e riconosciuto, non più solo a livello provinciale, di struttura con funzioni specialistiche per l'internazionalizzazione.

Alla data del 31.12.2014 l'Azienda Speciale conta 5 dipendenti.

Il contributo in conto esercizio effettivamente erogato dalla Camera di Commercio di Padova nell'anno 2014 è stato di € 950.000,00 ed il contributo in conto capitale è stato pari ad € 176, a fronte di uno stanziamento previsto di € 1.060.000,00.

L'attività dell'Azienda speciale si articola in azioni di **promozione economica**, in coerenza con il proprio ruolo di supporto all'internazionalizzazione dell'imprenditoria padovana, soprattutto attraverso l'accompagnamento all'estero delle aziende ed anche l'organizzazione di incoming di operatori esteri a Padova; in iniziative di **formazione specialistica**, poiché l'accompagnamento delle PMI nel processo di internazionalizzazione deve essere corredato da percorsi formativi idonei a fornire agli imprenditori le capacità necessarie per iniziare a muoversi con autonomia ed efficacia nei mercati internazionali; infine nell'**assistenza tecnica alle imprese**, tramite il potenziamento dei presidi esteri esistenti, anche in sinergia con altre strutture camerali.

### Le partecipazioni

Nel corso del 2014 si è provveduto ad una ricognizione delle partecipazioni, pubblicando nuovi bandi per la dismissione delle "non strategiche" o "strettamente necessarie". Avvalendosi del comma 569 dell'art. 1 della Legge di stabilità 2014 (L. 147/2013), essendo i bandi andati deserti, la Camera di Commercio ha già provveduto, oltre ad esercitare il diritto di recesso in alcuni casi specifici, a comunicare alle partecipate dismesse la cessazione ad ogni effetto della quota di partecipazione dal 1° gennaio 2015 rimanendo in attesa delle relative liquidazioni.

Si riporta, di seguito, il **dettaglio delle partecipazioni in essere nel 2015**, con dati contabili al 31 dicembre 2014, salvo aggiornamenti significativi in corso d'anno, con le note di rilievo:

Denominazione legale	Capitale sociale (attuale)	Entità partecipazione CCIAA	Capitale sociale di competenza a CCIAA	Note
----------------------	----------------------------	-----------------------------	--	------

		Padova	Padova	
<b>A4 Holding spa (in dismissione)</b>	€ 134.110.065	1,35%	€ 1.810.486	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Aeroporto civile di Padova spa in liquidazione (in dismissione)</b>	€ 525.726	7,64%	€ 40.165	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Attiva spa in fallimento (in dismissione)</b>	€ 7.660.967	0,78%	€ 59.979	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Borsa merci telematica italiana spa</b>	€ 2.387.372	0,05%	€ 1.194	
<b>Centro Servizi Distretto del mobile scarl in liquidazione (in dismissione)</b>	€ 375.000	3,48%	€ 13.050	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Certottica scarl (in dismissione)</b>	€ 2.195.000	2,71%	€ 59.485	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Creditagri Italia – Soc. Coop per Azioni</b>	€ 8.961.376	6,70%	€ 600.000	Partecipazione dal 2013
<b>Distretto Veneto Refricold scarl (in dismissione)</b>	€ 27.900	3,36%	€ 937	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Ecocerved scarl</b>	€ 2.500.000	0,20%	€ 5.000	
<b>Fiera di Padova immobiliare spa*</b>	€ 39.410.020	47,93%	€ 18.889.223	
<b>G.R.A. di Padova spa (in dismissione)</b>	€ 2.500.000	1,00%	€ 25.000	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>GAL Bassa padovana scarl</b>	€ 12.000	8,33%	€ 1.000	
<b>GAL Patavino scarl</b>	€ 12.000	8,33%	€ 1.000	
<b>IC Outsourcing scrll</b>	€ 372.000	9,36%	€ 34.819	
<b>Infocamere sspa*</b>	€ 17.670.000	15,60%	€ 2.756.520	

<b>Infracom spa (in dismissione)</b>	€ 24.148.000	0,19%	€ 46.000	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Interporto Padova spa</b>	€ 30.000.000	26,49%	€ 7.947.000	
<b>Isnart scpa</b>	€ 1.046.500	0,19%	€ 1.988	
<b>Italia Com-Fidi Soc. Cons. a r. l.</b>	€ 54.920.250	1,82%	€ 1.000.000	
<b>Job Camere srl</b>	€ 600.000	9,36%	€ 56.160	
<b>MAAP scarl</b>	€ 8.204.575	12,30%	€ 1.009.163	
<b>MIP Engineering srl in liquidazione (in dismissione)</b>	€ 100.000	1,37%	€ 1.370	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Neafidi - Soc. Coop. di garanzia collettiva fidi</b>	€ 19.682.700	4,37%	€ 900.000	
<b>Obiettivo Sviluppo spa in liquidazione (in dismissione)</b>	€ 156.000	1,00%	€ 1.560	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Parco produttivo del Fiumicello spa (in dismissione)</b>	€ 1.380.000	17,39%	€ 239.949	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Parco scientifico e tecnologico Galileo scpa</b>	€ 1.863.580	41,07%	€ 765.372	
<b>Retecamere scarl in liquidazione</b>	€ 242.356	0,68%	€ 1.648	Recesso
<b>Servizi Logistici srl (in dismissione)</b>	€ 663.000	0,47%	€ 3.116	Partecipazione cessata dal 01/01/2015 in attesa di liquidazione
<b>Sistema Camerale Servizi Srl</b>	€ 1.000.000	0,21%	€ 2.100	Costituita il 30/10/2013
<b>Sviluppo Artigiano – Soc. Cons. Coop a r.l.</b>	€ 21.388.670	7,48%	€ 1.599.873	Partecipazione dal 24/05/2013
<b>Tecno Holding spa</b>	€ 25.000.000	14,85%	€ 3.712.500	
<b>Tecnoservicecamere scpa*</b>	€ 1.318.941	7,03%	€ 92.722	
<b>Terfidi – Soc. Coop.</b>	€ 2.460.882	36,57%	€ 899.945	Partecipazione dal 15/04/2013

Unioncamere Veneto Servizi scarl	€ 100.000	19,51%	€ 19.510	
----------------------------------	-----------	--------	----------	--

assunti una serie di impegni nei confronti della propria utenza riguardo all'insieme dei servizi.

### I servizi resi

La Camera di Commercio nel corso dell'anno 2014 ha predisposto la **Carta dei Servizi**, documento nel quale sono stati elencati i servizi che eroga, le modalità, i criteri e le strutture attraverso cui il servizio viene attuato e gli standard da garantire con l'intento di monitorare e migliorare la qualità del servizio offerto.

Il documento è stato redatto sulla base dei principi fondamentali che stanno alla base dell'erogazione dei servizi:

- il principio dell'uguaglianza, per cui tutti gli utenti hanno gli stessi diritti;
- la parità di trattamento sia fra le diverse aree geografiche, sia fra le diverse categorie o fasce di utenti;
- i servizi devono essere erogati in maniera continua e regolare, e ove sia consentito dalla legislazione, gli utenti hanno diritto di scegliere l'ente erogatore;
- gli utenti devono essere trattati con obiettività, giustizia ed imparzialità;
- il diritto alla partecipazione del cittadino deve essere sempre garantito, come deve essere garantita l'efficienza e l'efficacia dell'ente erogatore.

Con questo documento l'Ente si è assunto l'impegno di rispettare determinati standard qualitativi nei confronti della propria utenza riguardo ai propri servizi e alle modalità di erogazione degli stessi, riconoscendo specifici diritti in capo ai propri clienti. La finalità è naturalmente quella di migliorare la qualità dei servizi, favorire la partecipazione dei cittadini ed incentivare la collaborazione e il coinvolgimento degli operatori, nell'ottica di un dialogo continuo con i propri stakeholder.

La Carta dei servizi rappresenta dunque uno strumento concreto di affermazione della **cultura della qualità** di cui l'Ente vuole farsi portatore, instaurando un rapporto con l'utenza secondo regole certe e ben definite, ispirate ai principi della trasparenza delle procedure e dell'efficacia dei servizi offerti. La Carta diventa così un impegno costante e un utile strumento per dare ai cittadini sia risposte chiare sui servizi ed i relativi tempi di erogazione, sia la possibilità di inoltrare suggerimenti o reclami, nell'ottica di un dialogo diretto e costruttivo con la Pubblica amministrazione. Gli utenti della Camera di Commercio di Padova hanno il diritto di richiedere che vengano garantiti gli impegni assunti e di giudicare la qualità dei servizi resi formulando, se lo ritengono, proposte in merito.

Il compito che la Camera di commercio si assume di conseguenza è quello di adeguare le prestazioni tenendo conto delle aspettative delle imprese, dei cittadini e di tutti gli stakeholder

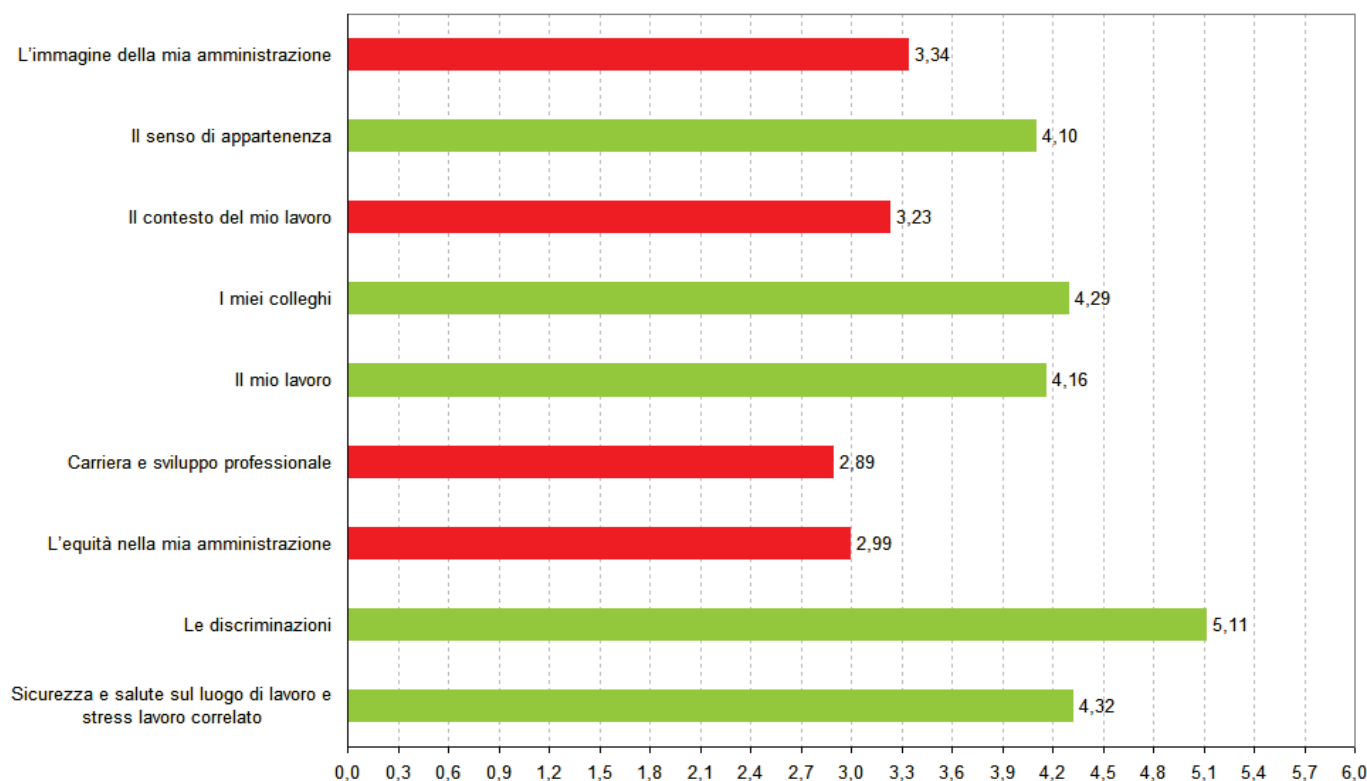
che, in questo modo, collaborano al miglioramento dell'attività camerale.

### Il benessere organizzativo

La Camera di Commercio di Padova per il secondo anno consecutivo ha avviato un'indagine sul benessere organizzativo avvalendosi del questionario validato dalla Civit (ora Anac) per le pubbliche amministrazioni.

I risultati dell'indagine hanno fatto emergere alcune lievi differenze rispetto a quelli dell'anno precedente nel contesto di una situazione organizzativa sostanzialmente in linea con le risultanze di analoghi enti.

Fra le situazioni più significative rilevate, quelle che segnano un punteggio inferiore alla media riguardano i temi dell'immagine, del contesto di lavoro, dell'equità e della carriera e sviluppo professionale. Sono risultati superiori alla media invece elementi e valori significativi come la mancata percezione dell'età e del sesso come fattori discriminanti, la sicurezza, l'autonomia, le competenze e le risorse disponibili per poter svolgere il proprio lavoro, nonché i rapporti con i colleghi.





## 2.3 I risultati raggiunti

Il Piano della Performance 2014 - 2016 individuava i propri obiettivi strategici tra gli Obiettivi Tematici di Europa 2020, coniugandoli con le scelte strategiche e il ruolo istituzionale della Camera. Le proprie attività sono state focalizzate su alcuni di essi, quali la Ricerca, sviluppo ed innovazione, l'Agenda Digitale, la Competitività dei sistemi produttivi (declinato per la Camera di Commercio tra la Competitività delle imprese e del territorio e quella internazionale), l'Economia verde, le energie rinnovabili e la mobilità sostenibile, l'Istruzione e l'apprendimento permanente, la Pubblica amministrazione efficiente (declinata nelle diverse prospettive della Pubblica amministrazione efficiente e trasparente, della Valorizzazione delle professionalità, e dell'uso ottimale del Patrimonio e delle Risorse economiche) ed aggiungendo quale obiettivo strategico peculiare della Camera di Commercio (non previsto dall'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.

I risultati di performance raggiunti sono stati misurati e valutati seguendo il medesimo approccio culturale e metodologico che ha supportato la stesura degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza e intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente, secondo il dettato normativo (D. Lgs 150/09).

L'articolazione degli stessi nell'albero della performance viene rappresentata in termini sintetici ed analitici sia con riferimento all'ente nel suo complesso sia con riferimento alle performance delle Aree dirigenziali ed individuali della Dirigenza.

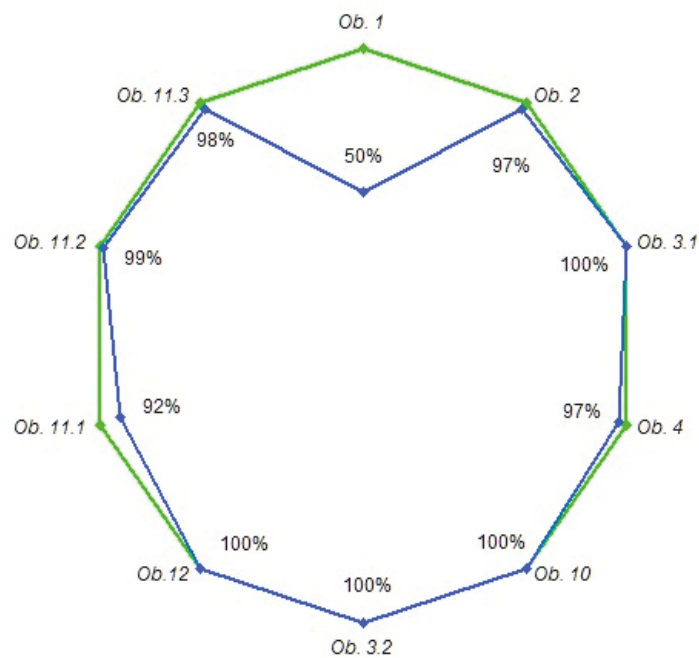
**I criteri utilizzati per il calcolo della performance** sono riportati nella tabella che segue:

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

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

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati	Valore assoluto	Valore %
■ Obiettivi strategici con target raggiunto	9	90%
■ Obiettivi strategici con target parzialmente raggiunto	-	-
■ Obiettivi strategici con target non raggiunto	1	10%
Totale obiettivi strategici	10	100%

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



Il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi è il seguente:

Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi programmati	Valore assoluto	Valore %
■ Obiettivi operativi con target raggiunto	150	92%



2.7.4 e 2.11.2

<span style="color: yellow;">■</span> Obiettivi operativi con target parzialmente raggiunto	10	6%
<span style="color: red;">■</span> Obiettivi operativi con target non raggiunto	3	2%
Totale obiettivi operativi	163	100%

In riferimento agli **indicatori di misurazione** utilizzati, come si desume dalla Delibera CIVIT 89/2010, essi si suddividono in indicatori di outcome, che esprimono l'impatto, il risultato e il beneficio di un'azione sul territorio o nei confronti degli stakeholders, in risposta ai bisogni da questi espressi; in indicatori di output, che esprimono invece ciò che si ottiene al termine di un'attività o di un processo, misurato nell'ambito di programmi strategici ed operativi. Quando l'output si lega all'input in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità; quando tale relazione è espressa in termini fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza. Infine, gli indicatori di qualità esprimono in che modo e in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti, mediante opportuni standard di qualità del servizio; tali indicatori sono stati utilizzati per la misurazione dei programmi operativi dell'Ente.

Come naturale conseguenza dell'adozione della nuova mappa strategica, nel corso del 2014 è stata effettuata una profonda analisi e revisione di indicatori strategici ed operativi, effettuati anche sulla base dei risultati raggiunti in sede di monitoraggio. Il corposo e complesso lavoro ha coinvolto tutti i responsabili e la dirigenza, nonché l'azienda speciale.

## **2.4 Le criticità e opportunità**

Si riportano di seguito le criticità emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli elementi di opportunità e positività che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le azioni migliorative che sono state in parte introdotte nella programmazione 2015 e che saranno implementate nella pianificazione del 2016:

## CRITICITA' E OPPORTUNITA' DELLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

<ul style="list-style-type: none"> <li>• gli obiettivi che non sono stati raggiunti così da rilevare le CRITICITA' emerse durante la fase di realizzazione dell'obiettivo e commentare le AZIONI CORRETTIVE che si sono intraprese in merito;</li> <li>• gli obiettivi che sono stati raggiunti in modo più che soddisfacente evidenziando il risultato in termini di OPPORTUNITA'.</li> </ul>						
	Obiettivo strategico	Priorità Strategica	Cosa misura	Criticità	Opportunità	Azioni Correttive
Imprese, territorio e consumatori	1. Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	Risorse Consuntivate di competenza per "Ricerca, Sviluppo e Innovazione" / Risorse Stanziare per "Ricerca, Sviluppo e Innovazione"	Grado di utilizzo delle risorse stanziare per Ricerca, Sviluppo e Innovazione su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici bandi	L'importo stanziato originariamente nell'OT 1 è stato completamente stornato verso altre iniziative considerate più strategiche dalla Giunta. Non è quindi possibile misurare questo indicatore che viene definito a zero		Nella nuova programmazione triennale sono stati inseriti due nuovi indicatori di performance, che misurano attività ritenute strategiche per la Camera, il grado di coinvolgimento delle imprese del territorio nel progetto per l'innovazione e il grado di diffusione del servizio di Rete progettato per l'innovazione
Imprese, territorio e consumatori		N° di azioni e/o interventi o report per la realizzazione di Smart City Padova a cui partecipa la Camera	Grado di attuazione del progetto per costituire un ambiente urbano in grado di agire attivamente per migliorare la qualità della vita dei propri cittadini, conciliando le esigenze dei cittadini, delle imprese e delle istituzioni	La realizzazione di interventi sugli immobili e la mobilità richiedono risorse finanziarie che eccedono di molto la disponibilità sia della Camera che degli altri enti locali	Data l'attualità del progetto, la Camera ha avviato diverse iniziative in merito, in numero decisamente superiore a quanto previsto nel target (6 rispetto a 3)	Nella programmazione per il 2015, la Camera ha previsto la realizzazione di un concorso di idee per l'area Soft City
Imprese, territorio e consumatori	2. Agenda Digitale (O.T.2)	N° di Comuni che hanno attivato il sistema di pagamento on line per le pratiche SUAP	Grado di semplificazione delle procedure a favore delle imprese grazie allo sviluppo del SUAP		Rispetto ai 16 previsti, hanno attivato il sistema di pagamento on-line 19 Comuni. L'attività mantiene il suo carattere di strategicità anche nella nuova programmazione 2015 - 2017	Il supporto fornito per la gestione del SUAP è un primo asse operativo del tema della semplificazione amministrativa, sempre più strategico per la Camera di Padova, che si è dotata di un Servizio ad hoc proprio per avviare e rafforzare nel tempo il proprio ruolo su questo versante, massimizzando l'utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche (ICT) di cui il sistema camerale - e la Camera di Padova in particolare - si caratterizza per una forte leadership ormai pluridecennale.

	Obiettivo strategico	Priorità Strategica	Cosa misura	Criticità	Opportunità	Azioni Correttive
Imprese, territorio e consumatori	3.1 Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)	N° occupati stabilmente nell'ambito di bando occupazione anno x / n° occupati stabilmente nell'ambito di bando occupazione anno x-1	Grado di occupazione stabile delle risorse umane nelle imprese partecipanti al bando dedicato		La percentuale di occupati è stata superiore a quanto previsto, dato l'elevato n. di domande, incentivate anche dall'aspettativa delle agevolazioni fiscali del Jobs Act che sono state previste solo a decorrere dal 2015	Per l'anno 2015 tale indicatore è stato sostituito con un diverso intervento a favore dell'occupazione, che si concretizza con l'organizzazione di iniziative per l'agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso il sistema Borsa Lavoro
Imprese, territorio e consumatori	4. Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)	Risorse Consuntivate di competenza "Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile" / Risorse Stanziate "Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile"	Grado di utilizzo delle risorse stanziate per "Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile" su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici bandi		Il grado di utilizzo delle risorse stanziate per questo obiettivo è stato superiore al 90% previsto raggiungendo il 100% dello stanziato.	Si tratta anche in questo caso di esaurimento del contributo previsto nel triennio 2014 - 2016, non più misurato quindi nel 2015, sostituito dalla predisposizione e/o realizzazione di progetti finanziati con risorse esterne sul tema economia verde, energie rinnovabili, mobilità sostenibile e smart cities
Imprese, territorio e consumatori	10. Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)	Risorse stanziate per iniziative anche formative/ n° di partecipanti coinvolti e riqualificati a seguito delle iniziative anche formative organizzate	Costo medio per partecipante alle iniziative formative camerale		Il costo pro-capite dei partecipanti alle iniziative formative camerale è risultato inferiore al previsto, grazie all'ottimizzazione dei costi della logistica e grazie all'adozione del nuovo regolamento sugli incarichi	Per il triennio 2015 -2017 si ritiene strategico focalizzare l'attenzione sui costi delle iniziative formative rivolte ai futuri imprenditori (compresi docenze, tutoraggio, costi sale) che meglio caratterizzano l'impegno dell'ente in ambito formativo
Imprese, territorio e consumatori	3.2 Competitività internazionale (O.T.3)	Risorse Consuntivate di competenza "Competitività internazionale" / Risorse Stanziate "Competitività internazionale"	Grado di utilizzo delle risorse stanziate per "Competitività internazionale" su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici bandi	Il grado di utilizzo delle risorse stanziate per questo obiettivo tematico è stato decisamente più ridotto del previsto (44% rispetto al target del 90%), a causa del basso numero di domande di partecipazione da parte delle imprese		Per il triennio successivo si è sostituito questo indicatore con la misura del grado di copertura dei costi dell'Azienda speciale, che gestisce le iniziative di internazionalizzazione delle imprese, attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale
Imprese, territorio e consumatori		N° di eventi a cui partecipano le imprese padovane organizzati da Veneto Promozione	Coinvolgimento delle imprese della provincia alle iniziative promosse da Veneto Promozione che mette a disposizione una rete di rapporti e accordi di cooperazione con Organismi economici stranieri pubblici e privati, Camere di Commercio italiane all'estero e Uffici ICE		Data la strategicità dell'incentivazione all'internazionalizzazione delle imprese padovane, gli eventi organizzati dall'ente Veneto Promozione sono stati in numero superiore a quelli previsti (7 anziché 3)	Per il triennio successivo si prevede il grado di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale
Imprese, territorio e consumatori	12. Tutela del consumatore e della concorrenza	N° progetti attuati a favore della regolarità del mercato e la tutela del consumatore	Promozione della sensibilizzazione alle imprese del tessuto economico per la promozione della legalità e della correttezza del mercato		La promozione della legalità e della correttezza del mercato è uno dei punti di forza dell'attività della Camera di Padova in ambito di tutela del consumatore e della concorrenza, e sono stati quindi attuati numerosi progetti in quest'ottica (9 rispetto al target previsto di 5)	Confermata quindi l'attività anche nel 2015, con un leggero aumento del target previsto

	Obiettivo strategico	Priorità Strategica	Cosa misura	Criticità	Opportunità	Azioni Correttive
Imprese, territorio e consumatori	12. Tutela del consumatore e della concorrenza	Tempo medio di gestione delle conciliazioni accettate	Migliore speditezza nella gestione delle pratiche relative alle richieste di conciliazione		Nell'ottica di una più veloce gestione delle conciliazioni, il target dei 74 giorni medi è stato ampiamente migliorato raggiungendo una media di 59 giorni	Si mantiene anche nel nuovo triennio di programmazione il medesimo indicatore, con un miglioramento nei tempi di gestione delle pratiche di conciliazione
Processi interni	Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)11.1	N° dismissioni di partecipazioni avviate	Attivazione dei processi di dismissioni delle partecipazioni non più ritenute strategiche		In corso d'anno la necessità di dismissione delle partecipazioni ritenute non più strategiche, come previsto dalla normativa, ha comportato un ampliamento del processo di dismissione molto superiore a quanto previsto nella programmazione (22 dismissioni avviate rispetto alle 2 previste)	Terminato il piano di dismissioni nel corso del 2014, nel 2015 la Camera si propone di valutare la strategicità delle partecipazioni societarie mantenute e di misurare il grado di solidità
Processi interni		N° azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza	Livello di realizzazione delle azioni proposte nel piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza		Le azioni in favore della trasparenza e dell'anticorruzione sono state nel corso del 2014 più numerose del previsto (6 rispetto a 3) perché l'Ente riconosce la trasparenza della propria attività e l'impegno a favore della legalità come propri principi guida	Numerose anche nel 2015 le iniziative previste a sostegno dell'azione di trasparenza e anticorruzione, con il potenziamento dell'attività della task force costituita nel 2014
Processi interni		Tempo medio di pagamento delle fatture passive	Livello di ottimizzazione dei tempi per il pagamento delle fatture di acquisto di beni e servizi	Il tempo medio di pagamento risulta piuttosto elevato, di 37 giorni rispetto ai 25 programmati	Anche per l'anno 2015 il miglioramento dei tempi di pagamento delle fatture rimane un'attività di valore strategico per l'ottimizzazione dei processi dell'ente. Il consolidamento della nuova struttura organizzativa, accompagnato da un maggior accentramento delle procedure di acquisto dovrebbe consentire un recupero nei ritardi verificatisi lo scorso anno. Inoltre, l'avvio delle fatturazione elettronica, una volta superata la fase iniziale, rappresenterà un ulteriore strumento di accelerazione nel procedimento di liquidazione delle fatture.	La tempistica non adeguata è imputabile in gran parte alla modifica intervenuta nell'organizzazione interna dell'Ente dall'inizio dell'anno che ha visto coinvolti tutti i responsabili di servizio, da un lato, e al decentramento delle procedure di acquisto attribuite ai singoli servizi, dall'altro. Questi fattori hanno rallentato sia la fase di perfezionamento degli ordini, propedeutica alla tempestività di pagamento delle fatture, che la fase del visto dei documenti passivi. Negli ultimi mesi del 2014, comunque, i tempi di pagamento si sono allineati per la gran parte delle transazioni commerciali.

	Obiettivo strategico	Priorità Strategica	Cosa misura	Criticità	Opportunità	Azioni Correttive
Innovazione e crescita	11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)	Livello di benessere sul lavoro (anno x) / Livello di benessere sul lavoro (anno x - 1)	Livello di miglioramento del benessere sul lavoro definito in base ai criteri dello strumento MiglioraPA fornito da ANAC	Il livello di miglioramento del benessere sul lavoro rimane sostanzialmente costante, con una flessione minima rispetto all'anno precedente		Alla luce dei risultati del 2014, per il 2015 sono state previste diverse attività a favore del miglioramento del benessere sul lavoro, attraverso l'incentivazione nell'utilizzo del telelavoro, l'adozione di nuove articolazioni sperimentali dell'orario di lavoro a tempo pieno a favore di dipendenti in situazione di disagio personale o familiare e di azioni formative per ridurre il rischio connesso allo stress lavoro correlato e migliorare il benessere organizzativo del personale
Economico - finanziario	11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)	Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	Grado di incasso del diritto annuale alla scadenza	Il grado di incasso del diritto annuale ha subito nel corso del 2014 una leggera flessione, con una riduzione di pochi punti percentuali rispetto all'80% previsto		Si prevede nel 2015 di migliorare il grado di incasso, incentivando il ricorso al ravvedimento operoso e proseguendo nelle operazioni di cancellazioni d'ufficio dal Registro delle imprese
Economico - finanziario		Ottimizzazione utilizzo immobili: trasferimento sedi di Corso Spagna e Camposampiero presso sede centrale e alienazione immobile al grezzo di via Masini	Grado di completamento delle azioni previste per l'ottimizzazione dell'utilizzo degli immobili già in possesso ma ancora non utilizzati	L'ottimizzazione dell'utilizzo degli immobili già in possesso ma ancora non utilizzati è stata avviata e più volte modificata nella progettazione nel corso del 2014, e il grado di completamento delle azioni previste risulta ampiamente positivo		Nel corso del 2015 si prevedono delle iniziative per la realizzazione del progetto di lavori dell'attuale o nuova sede camerale e la valutazione della possibilità di presentare un progetto per richiedere un finanziamento comunitario

### 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1 Albero della Performance

##### La Vision

In riferimento alla *Vision* dell'Ente, definita nel piano pluriennale di mandato con la classificazione all'interno delle **prime tre posizioni dell'indice generale di benessere** del progetto "[Oltre il pil](#)" (a cura di Unioncamere Veneto) tra le province del Triveneto, in un orizzonte temporale di cinque anni in coerenza con l'attuale mandato, si evidenzia che la Camera ha attuato e sta attuando i propri progetti nell'ottica di questa iniziativa, che definisce la necessità di misurare non solo i valori economici, per determinare il benessere, ma i valori



2.7.4 e 2.11.2

correlati all'aspetto ambientale, sociale e culturale.

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

Il lavoro aggiorna la "[geografia del benessere](#)" delle regioni italiane, delle città metropolitane e delle province del Triveneto, con un'analisi comparata effettuata per otto aree tematiche, scelte quali "dimensioni": benessere materiale, lavoro, istruzione, sicurezza, uso del tempo, rapporti personali e sociali, ambiente, salute. Dalla loro aggregazione si ottengono alcuni indici sintetici che vanno a definire la graduatoria regionale, "metropolitana" e triveneta.

Come si può vedere dalla tabella che segue, la provincia di Padova, nella graduatoria del benessere delle province del Triveneto per l'anno 2014,, si posiziona al sesto posto con un punteggio 0,714, e al terzo posto in Veneto, con una piccola flessione rispetto al 2013 (il cui valore era 0,739), flessione che interessa comunque anche le Province venete che la precedono, Verona e Belluno.

Nell'ottica di un futuro e auspicabile miglioramento del risultato, si ritiene che, nel corso del 2015, il progetto di investimento (di cui alla comunicazione in data odierna della seduta della Giunta) sul capitale della Soc. Interporto di Padova S.p.A. potrebbe migliorare il valore dell'indicatore relativo alla sostenibilità e al rispetto dell'ambiente, e consentire quindi un generale riposizionamento della provincia nella geografia del benessere.

Tale iniziativa prevede infatti la realizzazione di un innovativo progetto di investimento infrastrutturale il cui fulcro strategico è rappresentato dall'installazione di potenti gru elettriche su rotaia per la movimentazione dei container, in modo da sviluppare l'intermodalità ed investire e creare le condizioni gestionali che favoriscano l'utilizzo del treno nelle lunghe e medie tratte invece dei mezzi stradali pesanti. Il terminal interportuale di Padova consentirà alle aziende padovane di connettersi con i mercati internazionali a prezzi e condizioni molto vantaggiose e con grande rapidità e garantirà alla collettività un basso impatto ambientale rispetto al tradizionale "tutto strada".

La graduatoria dell'indice del benessere per l'anno 2014 è riportata di seguito:

<b>La geografia del benessere del Nord-est</b>	
1) Trento	0,818
2) Bolzano	0,804
3) Verona	0,730
4) Pordenone	0,726





2.7.4 e 2.11.2

5) Belluno	0,721
6) Padova	0,714
7) Vicenza	0,710
8) Treviso	0,658
9) Venezia	0,644
10) Rovigo	0,579

A livello regionale, la fotografia aggiornata al 2014 ritrae una regione Veneto che perde qualcosa in termini di benessere materiale e salute, che pure restano delle eccellenze, ma che in compenso recupera in altre dimensioni che rappresentavano delle criticità, quali istruzione e sicurezza. Risulta ancora nelle prime posizioni della classifica per il benessere generale, ma è costretta a cedere il secondo posto alle Marche, mentre la vetta resta saldamente presidiata dal Trentino-Alto Adige.

Nella classifica dell'indice unico sintetico di benessere per regioni, con un valore di 0,697 (in una scala da 0 a 1 dove, più vicini si è allo 0, più basso è il livello di benessere, più prossimi si è a 1, tanto più esso è elevato), **il Veneto si piazza terzo**, perdendo, anche se per questione di pochi decimali, una posizione rispetto al 2013. In vetta si conferma, inarrivabile con un valore di 0,838, il Trentino Alto Adige, mentre al secondo posto balzano le Marche, con 0,701. Il Veneto resta comunque ai vertici e davanti a Valle d'Aosta, Friuli Venezia Giulia, Toscana, Emilia Romagna, Umbria, Lombardia, Molise, Piemonte, Liguria, oltre a tutte le altre regioni del Centro-Sud-Isole che chiudono la graduatoria.

Esaminando, infine, il gap tra i valori del Veneto e quelli delle regioni che presentano la migliore performance nelle varie dimensioni, le distanze più rilevanti si rilevano negli ambiti dei rapporti personali e sociali e dell'ambiente dove la nostra regione si pone molto lontana dal Trentino che guida la classifica.

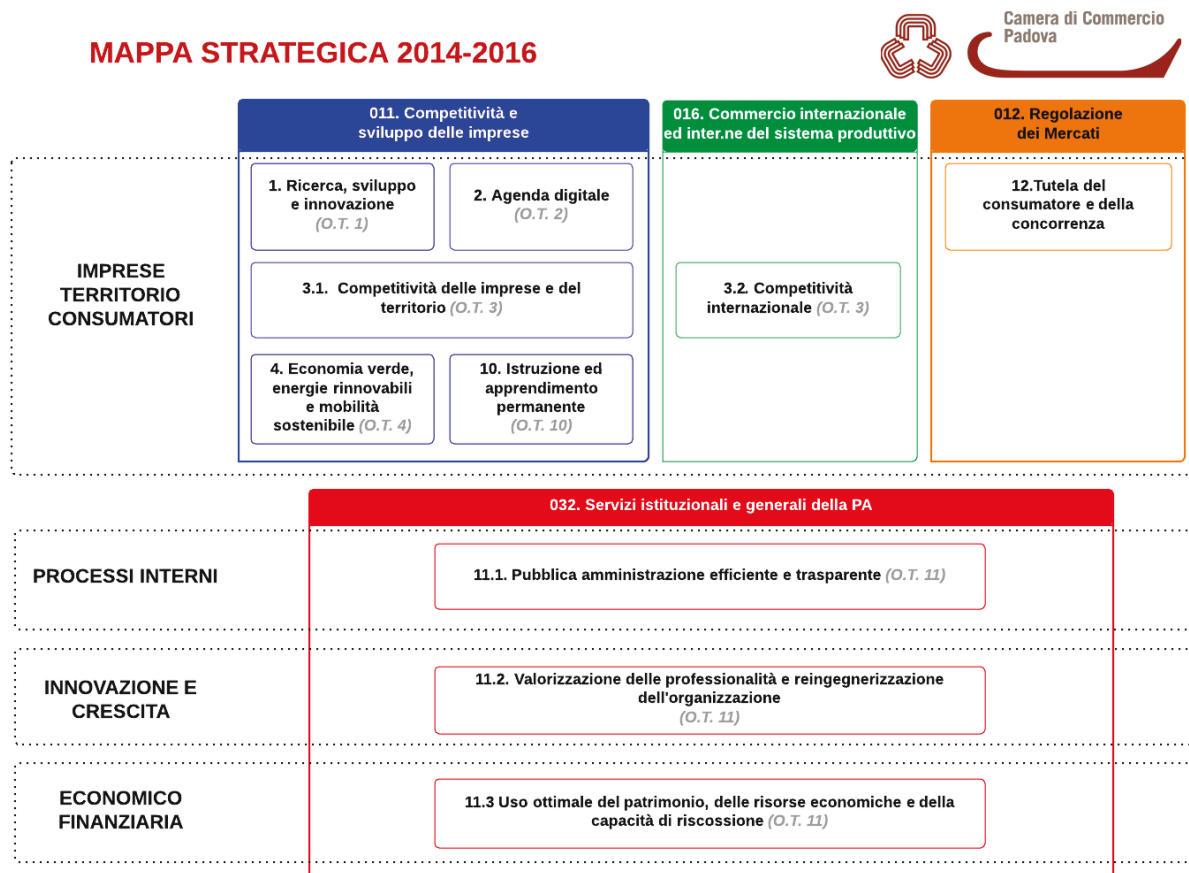
A pesare particolarmente sono i valori di istruzione e sicurezza: il Veneto sta migliorando in questi ambiti, ma non è ancora abbastanza e si deve accontentare di un settimo e di un dodicesimo posto. Positivi invece i dati sul fronte del benessere materiale e della salute, nonostante rispetto al 2013 siano state perse una manciata di posizioni: l'anno passato il Veneto era primo per prosperità economica, oggi è secondo, mentre sul fronte della sanità scende dal secondo al terzo posto.

## La mappa strategica

La **Mappa Strategica** della Camera di Commercio di Padova, di seguito proposta, rappresenta la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa-effetto.

La mappa, come già ampiamente illustrato nel Piano della performance, è stata impostata nell'ambito del percorso di programmazione comunitaria, con particolare riferimento agli obiettivi tematici dell'Agenda Europa 2020 e al Programma Operativo Regionale del Veneto relativo al Fondo FESR 2014 - 2020 (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), con il fine di favorire le partnership con gli altri attori istituzionali del territorio ed agevolare l'accesso sinergico ai finanziamenti dell'Unione Europea.

La mappa strategica è stata così definita:



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



2.7.4 e 2.11.2

Le aree strategiche, individuate nelle "Missioni" della contabilità camerale previste dal DM 27/03/2013, si articolano **nelle quattro prospettive di performance** o ambiti sui quali orientare l'azione nel rispetto della multidimensionalità della stessa: **Imprese, Territorio e Consumatori, Processi Interni, Innovazione e Crescita, Economico-Finanziaria**. L'approccio Balanced Scorecard ha permesso di strutturare la rappresentazione della performance organizzativa ed individuale secondo queste prospettive di analisi.

Inoltre questa impostazione ha consentito di rilevare i valori a consuntivo degli indicatori definiti nel **PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio**, documento di natura contabile, previsto dallo stesso DM. Il PIRA, redatto in conformità alle linee guida generali definite con il [D.P.C.M. del 18 settembre 2012](#), è un documento programmatico, a base triennale, redatto contestualmente al bilancio di previsione e allegato allo stesso, in cui viene illustrato il contenuto di ciascun programma di spesa ed esposte informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare con riferimento agli stessi programmi del bilancio. Considerato che esso deve riportare gli indicatori ed i target per quantificare gli obiettivi e che gli scopi e le finalità informative di tale documento coincidono in gran parte con il Piano della performance, gli indicatori utilizzati sono quelli del cruscotto strategico che poi sono stati declinati in obiettivi operativi con ricadute su tutta la struttura organizzativa.

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

La Mappa Strategica della Camera di Commercio di Padova, di seguito proposta nei risultati complessivi distinti per obiettivo strategico, rappresenta una fotografia sintetica della performance conseguita per l'anno 2014:

2.7.4 e 2.11.2

Mappa Strategica					
Prospettiva	Obiettivo	011. COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	012. REGOLAZIONE DEI MERCATI	016. COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA	032. SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLA PA
Imprese, Territorio e Consumatori	1. Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	50%			
	2. Agenda Digitale (O.T.2)	97%			
	3.1 Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)	100%			
	4. Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)	97%			
	10. Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)	100%			
	3.2 Competitività internazionale (O.T.3)			100%	
	12. Tutela del consumatore e della concorrenza			100%	
Processi Interni	11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)				92%
Innovazione e Crescita	11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)				99%
Economico-Finanziaria	11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)				98%

Il risultato dettagliato del cruscotto strategico, con la specifica del peso attribuito ad ogni indicatore/kpi con il quale l'obiettivo strategico è stato misurato, è riportato nel prospetto seguente:

### Cruscotto di Ente

Prospettiva	Obiettivo	Indicatore	Segno	Target	Consuntivo	Performance KPI	Peso	Performance ponderata	Performance media per obiettivo
Imprese, Territorio e Consumatori	1. Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	1.a Risorse Consuntivate di competenza per Ricerca, Sviluppo e Innovazione / Risorse Stanziare per Ricerca, Sviluppo e Innovazione	>=	30,00%	0,00%	0,00%	2	0,000%	3,00%
		1.c N di azioni e/o interventi o report per la realizzazione di Smart City Padova a cui partecipa la Camera	>=	3,00	6,00	100,00%	3	3,000%	
	2. Agenda Digitale (O.T.2)	2.a Risorse Consuntivate di competenza Agenda Digitale / Risorse Stanziare Agenda Digitale	>=	90,00%	98,69%	100,00%	3	3,000%	12,28%
		2.b N di Comuni che hanno attivato il sistema di pagamento on line per le pratiche SUAP	>=	16,00	19,00	100,00%	5	5,000%	
		2.c Percentuale PEC dichiarate dalle imprese individuali superiore rispetto alla percentuale media nazionale delle imprese individuali	>=	12,00%	11,10%	92,50%	5	4,625%	
	3.1 Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)	3.1.a n. azioni attivate per la realizzazione del progetto Exponiamo il Veneto	>=	3,00	4,00	100,00%	5	5,000%	18,00%
		3.1.c Differenza di punti percentuali tra il tasso di imprese partecipanti alle iniziative cam.it e il tasso di imprese iscritte in provincia in vita dopo 3 anni dall'avvio	>=	15,00	16,2	100,00%	5	5,000%	
		3.1.d N occupati stabilmente nell'ambito di bando occupazione anno x / n occupati stabilmente nell'ambito di bando occupazione anno x-1	>=	1,00	1,75	100,00%	5	5,000%	
		3.1.e Risorse Consuntivate di competenza Accesso al credito / Risorse Stanziare Accesso al credito	>=	90,00%	100,00%	100,00%	3	3,000%	
		4. Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)	4.a Risorse Consuntivate di competenza Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile / Risorse Stanziare Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile	>=	90,00%	84,85%	94,28%	3	
	10. Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)	10.b Consumo energetico post intervento beneficiari contributo camerale / Consumo energetico pre intervento beneficiari contributo camerale	<=	0,80	0,74	100,00%	2	2,000%	5,00%
		10.a Risorse stanziare per iniziative anche formative/ n di partecipanti coinvolti e riqualificati a seguito delle iniziative anche formative organizzate	<=	19,00	14,55	100,00%	5	5,000%	
	12. Tutela del consumatore e della concorrenza	12.a N progetti attuati a favore della regolarità del mercato e la tutela del consumatore	>=	5,00	9,00	100,00%	5	5,000%	7,00%
		12.b Tempo medio di gestione delle conciliazioni accettate	<=	74,00	59,00	100,00%	2	2,000%	

									<b>13,00%</b>
	<b>3.2 Competitività Internazionale (O.T.3)</b>	3.2.a Risorse Consuntivate di competenza Competitività Internazionale / Risorse Stanziare Competitività Internazionale	>=	90,00%	97,19%	100,00%	2	2,000%	
		3.2.b Incremento delle iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione	>=	1,10	1,15	100,00%	2	2,000%	
		3.2.c Incidenza percentuale delle imprese attive coinvolte dalle iniziative di internazionalizzazione della Camera	>=	0,29%	0,47%	100,00%	5	5,000%	
		3.2.d N di eventi a cui partecipano le imprese padovane organizzati da Veneto Promozione	>=	3,00	7,00	100,00%	2	2,000%	
		3.2.e N di eventi a cui partecipano le imprese padovane organizzati dal Consorzio camerale per l'internazionalizzazione	>=	3,00	4,00	100,00%	2	2,000%	
									<b>20,75%</b>
Processi Interni	<b>11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)</b>	11.1.a N. dismissioni di partecipazioni avviate	>=	2,00	22,00	100,00%	5	5,000%	
		11.1.c N. azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza	>=	3,00	6,00	100,00%	5	5,000%	
		11.1.e Check up del Ciclo della performance anno x / Check up del Ciclo della performance anno x - 1	>=	1,00	1,01	100,00%	3	3,000%	
		11.1.f Incidenza % costi di gestione della documentazione dell'Ente	<=	5,00	3,33	100,00%	5	5,000%	
		11.1.g Tempo medio di pagamento delle fatture passive	<=	25,00	37,51	61,95%	3	1,499%	
		11.1.h % degli utenti che forniscono una valutazione positiva dei servizi camerali	>=	60,00%	73,97%	100,00%	2	2,000%	
Innovazione e Crescita	<b>11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)</b>	11.2.a Livello di benessere sul lavoro (anno x) / Livello di benessere sul lavoro (anno x - 1)	>	1,00	0,99	98,99%	3	2,970%	
									<b>7,74%</b>
Economico-Finanziaria	<b>11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)</b>	11.3.a Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	>=	80,00%	76,40%	95,50%	3	2,865%	
		11.3.b Ottimizzazione utilizzo Immobili: trasferimento sedi di Corso Spagna e Camposampiero presso sede centrale e alienazione immobile al prezzo di via Masini	>=	60,00%	100,00%	100,00%	5	5,000%	



Totale pesi 100

Performance organizzativa **94,40%**

La performance di ente raggiunta è stata pari al **94,40%**, calcolata come media delle prospettive della Balanced scorecard: pur in presenza di alcune criticità, che vengono meglio



affrontate nel paragrafo successivo, si ritiene che rappresenti un risultato rilevante, in considerazione della complessità e difficoltà degli obiettivi che l'Ente si era posto nella programmazione dell'anno.

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

Di seguito vengono analizzati i risultati nel dettaglio, secondo una distinzione per Aree strategiche.

### **3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici**

#### **Area strategica - Missione 011 "Competitività e sviluppo delle imprese"**

L'Area strategica individuata dalla Missione 011 "Competitività e sviluppo delle imprese", nella prospettiva "Imprese, territorio e consumatori", ricomprende gli **obiettivi tematici "Ricerca, sviluppo ed innovazione", "Agenda Digitale", "Competitività delle imprese e del territorio", "Economia verde, le energie rinnovabili e la mobilità sostenibile", "Istruzione e apprendimento permanente"**. Si precisa che, nel corso dell'anno 2014, in concomitanza con l'assestamento del bilancio preventivo presentato il 30 luglio al Consiglio camerale, si è anche provveduto a modificare nell'obiettivo strategico "Ricerca, sviluppo ed innovazione" il target dell'indicatore che misurava il grado di utilizzo delle risorse stanziare e ad eliminare la misurazione delle imprese che hanno implementato l'utilizzo di nuove tecnologie; per l'obiettivo strategico "Competitività delle imprese e del territorio", si è invece eliminata la misurazione degli hotel e ristoranti che ricevono il marchio "Ospitalità Italiana", promosso da ISNART/Unioncamere e sostituita la misura sui soggetti aderenti all'accordo di Programma promossi dalla CCIAA per Expo 2015 con quella relativa alle azioni attivate per la realizzazione del progetto "Exponiamo il Veneto".

La Camera di Commercio di Padova si è impegnata nel corso del 2014 per offrire alle imprese del territorio strumenti concreti per operare in efficienza e qualità. La programmazione di azioni per la promozione e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale è avvenuta quindi attraverso il sostegno economico alle aziende che hanno deciso di investire in settori innovativi, anche attraverso il finanziamento dei Confidi.

Parallelamente, la Camera ha supportato progetti di più ampio respiro, quali ad esempio lo **Smart City Padova**, in collaborazione con altri enti, per favorire uno sviluppo dinamico e competitivo del territorio, e l'iniziativa diretta camerale per la costituzione della **Rete per l'Innovazione**, progettualità finanziate con fondi regionali, nazionali e comunitari.

In merito allo **stanziamento previsto per l'O.T. 1 "Ricerca, sviluppo e innovazione"**, con [Determinazione del Segretario Generale n. 106 del 01/12/2014](#), si è dato seguito alla [deliberazione n. 158 del 30 settembre 2014](#) con cui la Giunta camerale ha autorizzato il Segretario Generale a disporre l'utilizzo degli stanziamenti non utilizzati nel Preventivo 2014 per integrare gli stanziamenti dei bandi per l'innovazione e per progetti di ricerca nel caso in cui la Camera avesse ricevuto più domande rispetto ai fondi disponibili per ciascun bando.

In particolare, per il bando innovazione tecnologica alle imprese MPMI, a fronte di uno stanziamento iniziale pari ad € 250.000 sono pervenute, in una sola settimana circa, oltre 1.300 domande. **Si è quindi provveduto a stornare dalle iniziative promozionali che presentavano risparmi di spesa per mancata realizzazione o per minori esigenze, il massimo importo consentito a favore dell'iniziativa 2.1 "Bando per la concessione di contributi per l'innovazione tecnologica alle imprese MPMI - anno 2014" dell'Obiettivo Tematico n. 2 "Agenda digitale".**

Inoltre, si è ritenuto opportuno alimentare questo obiettivo anche con lo stanziamento previsto nell'ambito dei fondi dell'O.T.1 - Innovazione per la realizzazione del Bando di idee Soft City, in collaborazione con il Comune di Padova e con la partecipazione dell'Associazione Padova Soft City, poiché è stato concordato con entrambi i partner una sua realizzazione nel 2015, con lo stanziamento previsto a favore di Padova Promex per il progetto "Exponiamo il Veneto - Valorizzazione economica e turistica del territorio veneto nel fuori Expo 2015" ed infine con lo stanziamento previsto per il progetto finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del Fondo Sociale Europeo "TeCNO Turismo e Cultura Nuove Opportunità", slittato al 2015. In considerazione della realizzazione di un'analogo Bando per la concessione di contributi alle imprese da parte della Regione del Veneto si è inoltre ritenuto opportuno **non procedere alla realizzazione del previsto Bando per incentivare la presenza di ricercatori nelle imprese.**

In seguito a tali valutazioni e storni, **l'intero importo destinato in origine all'O.T. 1 "Ricerca, sviluppo ed innovazione" è stato azzerato**, pertanto l'indicatore dell'obiettivo che ne misurava l'utilizzo riporta naturalmente un valore a zero. Tuttavia **a tale valore non deve essere attribuito una rilevanza negativa**, poiché, come sopra evidenziato, è frutto di una decisione della Giunta che ha considerato come priorità strategica l'alimentazione del bando per l'innovazione con gli stanziamenti non utilizzati anche di altri O.T.

Si precisa, infatti, a tal fine, che il Bando per la concessione di contributi diretti alle imprese per l'innovazione tecnologica prevedeva, come approvato dalla Giunta camerale con la citata deliberazione n. 158/2014, le seguenti linee di finanziamento, per l'importo complessivo di € 250.000:

- a. Incentivi per lo sviluppo di siti web e nuovi strumenti di vendita/ e-commerce (posizionamento web, sviluppo presenza delle imprese sui social network, realizzazione di siti per l'e-commerce con sistemi di pagamento integrato) - € 150.000,00.
- b. Contributi per servizi di consulenza specialistica alle MPMI (di "secondo livello") per processi di innovazione di processo e di prodotto: € 100.000.





La linea b) è coerente dal punto di vista contenutistico con l'obiettivo tematico 1 - Ricerca sviluppo e innovazione. Per esigenze contabili l'intero stanziamento è stato tuttavia inserito nella voce 8 del Preventivo per l'anno 2015 nell'ambito dell'O.T.2. Agenda Digitale.

Lo stanziamento previsto per il Bando Innovazione 2014 nell'ambito dell'O.T. 2 "Agenda Digitale", il cui iniziale stanziamento era pari ad € 250.000 è stato più che triplicato, portandolo ad a € 903.461, così suddiviso tra le due linee di intervento:

- a. Incentivi per lo sviluppo di siti web e nuovi strumenti di vendita/ e-commerce (posizionamento web, sviluppo presenza delle imprese sui social network, realizzazione di siti per l'e-commerce con sistemi di pagamento integrato) - € 549.246.
- b. Contributi per servizi di consulenza specialistica alle MPMI (di "secondo livello") per processi di innovazione di processo e di prodotto: € 321.561,88.

L'importo reale degli stanziamenti dell'Ente utilizzati per favorire l'innovazione ed il trasferimento tecnologico nelle imprese è quindi pari ad € 321.561,88.

**Gli interventi a favore della "Competitività delle imprese e del territorio" e dell'"Istruzione e apprendimento permanente" sono stati sostanzialmente confermati**, mentre quelli a favore dell'"Economia verde, le energie rinnovabili e la mobilità sostenibile" si sono esauriti con l'erogazione del contributo previsto dal bando per l'efficienza energetica. Tale obiettivo verrà quindi misurato nel 2015 con la possibilità di realizzare progetti finanziati con risorse esterne sul tema economia verde, energie rinnovabili, mobilità sostenibile e smart cities.

Si segnala inoltre che con [deliberazione n. 15 del 30.1.2014](#) la Giunta camerale ha stabilito di indirizzare l'azione dell'Ente in particolare sulla partecipazione diretta, quale partner o capofila, a **progetti finanziati dai nuovi programmi comunitari** (sia rientranti nei **bandi di finanziamento gestiti direttamente dalla Commissione Europea**, con particolare riferimento a Horizon 2020, Cosme, Erasmus+, Interreg, EASI, sia rientranti nei **fondi FESR e FSE gestiti dalla Regione del Veneto**), da bandi governativi nazionali, dal fondo di perequazione (Unioncamere) o regionali, per il perseguimento degli obiettivi delineati nelle linee di priorità previste dal Piano Strategico Triennale e dalla Relazione Previsionale e Programmatica, privilegiando gli interventi sui progetti comunitari diretti Horizon 2020, COSME, Erasmus+, Interreg, EASI.

La Camera di Padova ha anche sostenuto nell'anno 2014 importanti iniziative per semplificare gli adempimenti normativi delle imprese, attraverso il potenziamento dei servizi offerti dal **SUAP**. In questo ambito l'obiettivo strategico di **umentare il numero di Suap comunali che utilizzano i pagamenti on-line** è stato scelto al fine di migliorare l'efficienza del servizio offerto dagli Sportelli Unici attivati su tutti i Comuni della provincia con modalità telematiche, stimolandoli però ad offrire i servizi con i migliori standard previsti dai sistemi telematici.



2.7.4 e 2.11.2

L'attività del 2014 ha portato **all'attivazione del servizio di pagamento on-line in 19 Comuni** della provincia anche grazie ad una **attività continua di assistenza ai funzionari** addetti ai SUAP sull'uso degli applicativi informatici realizzati dal sistema camerale e concessi in uso. L'attività svolta complessivamente dalle Camere venete per promuovere il funzionamento dei SUAP telematici, anche con l'intervento della Regione Veneto, ha consentito di migliorare l'efficienza dei servizi nel nostro territorio e di fare del Veneto una realtà di punta a livello nazionale.

Come noto la Camera di Commercio di Padova si è fatta promotrice con deliberazione della Giunta camerale [n. 186 in data 12 novembre 2013](#) di una proposta di legge per integrare il SUAP nelle attività istituzionali della Camera al fine di ottenere un'unica interfaccia telematica a livello nazionale con il sistema delle imprese e degli enti gestori i singoli procedimenti. Tale proposta è in corso di valutazione nell'ambito delle riforme del sistema camerale attualmente in discussione al Senato (AS 1577 sub art. 8).

Al fine di aumentare il più possibile l'efficienza dei servizi per le imprese del territorio nella consapevolezza che l'utilizzo dello scambio di comunicazioni tramite il canale della **posta elettronica certificata tra Pubblica Amministrazione e imprese e fra imprese** sia economicamente vantaggioso per tutti i soggetti appartenenti al sistema economico territoriale, è stato scelto di promuovere il numero delle pec iscritte al registro delle imprese. L'obiettivo previsto di **superare per almeno il 12% la media nazionale** e posizionarsi ai livelli di maggiore efficienza è stato sostanzialmente raggiunto in quanto grazie a incontri e comunicazioni effettuati con Associazioni di Categoria, ordini professionali e imprese si è enfatizzato l'obbligo normativo **raggiungendo una percentuale di aumento rispetto alla media nazionale dell'11%**

Peso area (totale del peso attribuito agli indicatori dei rispettivi obiettivi strategici): 46/100

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 011	Valore assoluto	Valore %
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	11	92%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 50 - 90%	0	0%
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 49%	1	8%
Kpi strategici totale individuati nell'Area	12	100%

<b>Indicatori di output</b>	- Risorse Consuntivate di competenza per "Ricerca, Sviluppo e Innovazione" / Risorse Stanziare per "Ricerca, Sviluppo e Innovazione"
-----------------------------	--

2.7.4 e 2.11.2

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° di azioni e/o interventi o report per la realizzazione di Smart City Padova a cui partecipa la Camera</li> <li>- Risorse Consuntivate di competenza "Agenda Digitale" / Risorse Stanziare "Agenda Digitale"</li> <li>- N° di Comuni che hanno attivato il sistema di pagamento on line per le pratiche SUAP</li> <li>- n. azioni attivate per la realizzazione del progetto "Exponiamo il Veneto"</li> <li>- Risorse Consuntivate di competenza "Accesso al credito" / Risorse Stanziare "Accesso al credito"</li> <li>- Risorse Consuntivate di competenza "Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile" / Risorse Stanziare "Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile"</li> <li>- Risorse stanziare per iniziative anche formative/ n° di partecipanti coinvolti e riqualificati a seguito delle iniziative anche formative organizzate</li> </ul>
<b>Indicatori di outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentuale PEC dichiarate dalle imprese individuali superiore rispetto alla percentuale media nazionale delle imprese individuali</li> <li>- Differenza di punti percentuali tra il tasso di imprese partecipanti alle iniziative camerale e il tasso di imprese iscritte in provincia in vita dopo 3 anni dall'avvio</li> <li>- N° occupati stabilmente nell'ambito di bando occupazione anno x / n° occupati stabilmente nell'ambito di bando occupazione anno x-1</li> <li>- Consumo energetico post intervento beneficiari contributo camerale / Consumo energetico pre intervento beneficiari contributo camerale</li> </ul>
<b>Interventi realizzati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proposta progettuale di intervento per la realizzazione di una piattaforma che agevoli l'incontro di domanda e offerta di innovazione tra il sistema della ricerca e le imprese</li> <li>- studio sulla fattibilità e l'eventuale candidabilità nell'ambito dei temi dell'Agenda Digitale di Horizon 2020</li> <li>- sostegno economico al DMO</li> <li>- proposta tecnica per l'ingresso della Camera nel capitale sociale di start up innovative con utilizzo dello stanziamento in c/capitale per € 500.000</li> </ul>
<b>Risorse</b>	<p><b>Stanziare a budget:</b> € 7.135.462,50</p> <p><b>Consuntivate:</b> € 6.241.875,84 - % di utilizzo 87%</p>

<b>Soggetti coinvolti</b>	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff, Area Sviluppo e Promozione Economica, Area Registro delle Imprese e Semplificazione, Azienda Speciale Promex - Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio
---------------------------	--

### Area strategica - Missione 012 “Regolazione dei mercati”

L’Area strategica individuata dalla Missione 012 “Regolazione dei mercati” nella prospettiva “Imprese, territorio e consumatori”, ricomprende l’obiettivo tematico “**Tutela del consumatore e della concorrenza**”.

La Camera di commercio di Padova si è proposta nel corso del 2014 l’obiettivo di:

1. **potenziare l’attività di vigilanza e sicurezza prodotti** nell’ambito di un progetto più ampio di **lotta alla contraffazione**;
2. favorire la conoscenza dei temi della **legalità** nei confronti degli stakeholders.

Relativamente al primo punto sono state eseguite attività di controllo:

- sulla corretta **etichettatura di prodotti** non alimentari e di strumenti di misura, in collaborazione con le polizie municipali per un totale di 14 sopralluoghi nei mercati comunali della provincia;
- sul **regolare funzionamento dei distributori di carburante** in collaborazione con la Guardia di Finanza;
- su specifici prodotti non alimentari per verificarne conformità e sicurezza per i consumatori ( l’attività ha portato al sequestro di 6944 capi di abbigliamento; 75 paia di calzature; 3409 articoli di bigiotteria)

Sono state formalizzate due proposte di modifica della legislazione nazionale e regionale per una efficace azione di **contrasto all’abusivismo nel commercio**

E stata avviata una interlocutoria con Unioncamere nazionale in relazione al disegno di legge riguardante l’istituzione del **marchio "Italian Quality"** al fine di partecipare ad iniziative comuni che consentano:

- di apportare al disegno di legge quelle necessarie modifiche idonee al raggiungimento degli scopi che lo stesso si prefigge
- di individuare uno strumento idoneo ad incentivare il ricorso a sistemi di tracciabilità delle produzioni, che possano attestare la qualità delle lavorazioni italiane oltre che certificare l’origine delle lavorazioni stesse;
- di promuovere una sistematica effettuazione dei controlli al consumo al fine di contrastare gli illeciti;
- di sostenere le imprese che introducono sistemi di tracciabilità delle lavorazioni interamente svolte nel nostro Paese.

Relativamente al secondo punto:



2.7.4 e 2.11.2

- è stato sottoscritto il **Patto territoriale per la legalità con:** le Associazioni Imprenditoriali e dei consumatori, i Sindacati confederali, gli Ordini e Collegi Professionali, Libera ed Avviso Pubblico con il quale i firmatari si sono assunti - tra gli altri - l'impegno a promuovere presso i propri associati e iscritti **l'etica della responsabilità e la cultura della legalità, la lotta alla corruzione**, il rispetto delle norme in materia fiscale e del lavoro, in materia di sicurezza sul lavoro e di contrasto al lavoro nero, **valorizzando il lavoro regolare**;
- è stato istituito - primo nel Veneto - il **Punto di Ascolto SOS Giustizia** gestito da Libera, con l'obiettivo di contrastare le infiltrazioni mafiose nel territorio padovano e in Veneto, offrire un sostegno concreto alle vittime dell'usura e del racket delle estorsioni, oltre che un accompagnamento ai familiari delle vittime nella complessa legislazione in materia;
- è stato realizzato il primo di una serie di incontri programmati per la realizzazione di un **percorso formativo** dedicato ai rappresentanti delle categorie imprenditoriali, ai professionisti e agli imprenditori, il cui filo conduttore è riassunto nello slogan: "per un'ECONOMIA LIBERA DAL CRIMINE"; l'incontro ha avuto ad oggetto il tema della corruzione.

I progetti previsti e realizzati sono risultati del tutto in linea con quanto previsto in sede di pianificazione triennale, grazie anche alla risposta positiva ottenuta da parte degli stakeholders in merito alle azioni realizzate. Un ulteriore sviluppo di tali iniziative infatti è stato previsto per l'anno 2015.

Peso Area (totale del peso attribuito agli indicatori dei rispettivi obiettivi strategici): 7/100

<b>Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 012</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>Valore %</b>
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	2	100%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 50 - 90%	0	%
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 49%	0	%
Kpi strategici totale individuati nell'Area	2	100%

<b>Indicatori di output</b>	- N° progetti attuati a favore della regolarità del mercato e la tutela del consumatore - Tempo medio di gestione delle conciliazioni accettate
<b>Indicatori di outcome</b>	-

<b>Interventi realizzati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazioni con Forze dell'ordine per attività di controllo e vigilanza</li> <li>- Collaborazione con Unioncamere per azioni di supporto per tutela del Made in Italy</li> <li>- revisione delle modalità di accertamento prezzi con strumenti telematici</li> <li>- promozione della formazione continua dei mediatori dell'organismo camerale</li> <li>- diffusione delle clausole di mediazione ed arbitrato</li> </ul>
<b>Risorse</b>	<p><b>Stanziate a budget:</b> € 1.573.227,40</p> <p><b>Consuntivate:</b> € 1.305.820,37 - % di utilizzo 83%</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<p>Area Regolazione del Mercato e Trasparenza, Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio</p>

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

L'Area strategica individuata dalla Missione 016 comprende l'O.T. “**Competitività internazionale**”. In questo ambito, l'attività della Camera e, in particolare, dell'**Azienda speciale Promex**, è focalizzata negli interventi di assistenza alle imprese padovane nei loro processi di internazionalizzazione, attraverso l'analisi delle dinamiche dei mercati internazionali, nella promozione di un network tra istituzioni ed enti padovani e le rispettive controparti estere, attraverso l'**assistenza tecnica** nella **ricerca di partner** commerciali e nelle problematiche legali, fiscali e doganali, e nel **coordinamento tra associazioni di categoria e consorzi export** che operano nell'ambito della internazionalizzazione, attraverso la promozione e sostegno del sistema imprenditoriale padovano nel suo processo di internazionalizzazione, seminari ed incontri d'affari, a Padova e all'estero, con partner stranieri selezionati, il coordinamento di tutte le attività di supporto e promozione del sistema economico, istituzionale e associativo padovano.

In coerenza con il proprio ruolo di supporto all'internazionalizzazione dell'imprenditoria padovana, nel corso del 2014, Padova Promex ha concentrato la sua attività nelle azioni di **accompagnamento all'estero delle aziende** ed anche nell'**organizzazione di incoming di operatori esteri a Padova**.

A tale proposito, si sottolinea che – per cercare di favorire il più possibile l'insediamento delle aziende padovane all'estero – l'Azienda è riuscita ad organizzare **8 missioni imprenditoriali**, contro le 6 inizialmente inserite nel programma promozionale. Il risultato si è reso possibile



grazie soprattutto al costante monitoraggio delle risorse economiche disponibili e alla capacità di programmazione e gestione dei progetti.

Nel dettaglio, l'Azienda Speciale ha coinvolto **69 imprese** nelle 8 iniziative all'estero che hanno coinvolto i seguenti Paesi: **Russia** dove si sono svolte due missioni imprenditoriali, una nel primo e l'altra nel secondo semestre 2014; **Arabia Saudita; Algeria; Indonesia; Turchia, Brasile ed Emirati Arabi Uniti.**

Il questionario di valutazione somministrato a tutte le aziende partecipanti al termine della missione, evidenzia un grado di soddisfazione generale pari a **“buono” nel 51% dei casi e pari a “molto buono” nel 31%.**

Per favorire ulteriormente la diffusione delle opportunità derivanti dai vari mercati esteri, consentendo alle aziende di contenere i costi, Padova Promex ha organizzato **due incoming di operatori esteri** ai quali hanno partecipato **29 imprese del territorio e che hanno coinvolto operatori provenienti da Croazia, Slovenia, Germania, Russia, Marocco, Qatar e Brasile.**

Inoltre, al fine di offrire alle aziende padovane un ventaglio sempre più ampio di iniziative volte alla promozione su mercati esteri non inseriti nel programma promozionale, Padova Promex ha collaborato all'**organizzazione di 7 azioni promosse dall'ente regionale di coordinamento, Veneto Promozione, per un totale di 120 aziende padovane partecipanti.**

Infine, grazie alla collaborazione diretta con la rete di sportelli operativi condivisi anche con il **Consorzio Camerale per l'internazionalizzazione, Padova Promex ha offerto a 115 imprese padovane l'opportunità di incontrare i referenti dei desk Cina, Marocco, India ed Emirati Arabi Uniti, per un primo orientamento informativo** sul loro settore di appartenenza, finalizzato anche ad esplorare la possibilità di conseguire nuovi sbocchi di mercato.

Nel corso del 2014 Padova Promex ha offerto inoltre un **percorso di 15 seminari formativi** specialistici che hanno coinvolto **563 partecipanti** su alcune tematiche di particolare interesse per le imprese del nostro territorio, quali lo sviluppo di un efficace **piano marketing, i crediti documentari, la normativa doganale, i rischi nei trasporti internazionali, la contrattualistica internazionale.** Tale formazione specialistica ha consentito di accompagnare le PMI nel processo di internazionalizzazione.

Come si evince dai questionari di valutazione compilati dai partecipanti, il grado di soddisfazione generale è pari a **“molto buono” per il 42% e a “buono” per il 46% dei casi.**

In linea con quanto iniziato nell'esercizio 2013, Padova Promex ha ulteriormente favorito la creazione di percorsi di affiancamento commisurati alle caratteristiche e agli obiettivi che le imprese padovane esprimono in materia di internazionalizzazione.

A tal fine, l'Azienda ha potenziato i presidi esteri esistenti, anche in sinergia con altre strutture camerali, in modo da potersi avvalere di un numero sempre maggiori di risorse professionali operanti in aree geografiche diverse

Nel corso dell'anno 2014, **sono state 776 le richieste di supporto personalizzato** ricevute e gestite dall'Azienda.

In quest'ottica, i progetti previsti e realizzati sono risultati parzialmente adeguati a quanto previsto in sede di pianificazione triennale, infatti si è mantenuta per l'anno 2015 solo la valutazione del livello di coinvolgimento delle imprese del territorio verso iniziative di natura commerciale da sviluppare in mercati internazionali, mentre la misurazione delle risorse stanziare non è risultata significativa nel contesto dell'attività ed è stata sostituita dal grado di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale. Allo stesso modo si è ritenuto più opportuno sostituire la verifica degli eventi organizzati da Veneto Promozione e dal Consorzio camerale per l'internazionalizzazione con la previsione di un progetto unitario e di un modello giuridico ed organizzativo sostenibile sull'internazionalizzazione, con il coinvolgimento di altre Aziende Speciali e Camere di Commercio.

Peso Area (totale del peso attribuito agli indicatori dei rispettivi obiettivi strategici): 13/100

<b>Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 012</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>Valore %</b>
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	5	100%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 50 - 90%	0	%
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 49%	0	%
Kpi strategici totale individuati nell'Area	5	100%

<b>Indicatori di output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse Consuntivate di competenza "Competitività internazionale " / Risorse Stanziare "Competitività internazionale "</li> <li>- N° di eventi a cui partecipano le imprese padovane organizzati da Veneto Promozione</li> <li>- N° di eventi a cui partecipano le imprese padovane organizzati dal Consorzio camerale per l'internazionalizzazione</li> </ul>
<b>Indicatori di outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento delle iniziative al sostegno delle imprese del territorio per sviluppare processi di internazionalizzazione</li> <li>- Incidenza percentuale delle imprese attive coinvolte dalle iniziative di internazionalizzazione della Camera</li> </ul>
<b>Interventi realizzati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca di risorse qualificate presso il network dei desk e assistenza nel</li> </ul>



	<p>follow up degli incontri avuti durante le iniziative organizzate dall'Azienda Speciale;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzazione di missioni di operatori esteri attraverso incontri B2B con gli imprenditori padovani</li> <li>- Corsi di formazione per giovani neolaureati finalizzato all'inserimento in azienda per posizioni particolari (addetto alle vendite all'estero e addetto alla documentazione per l'estero)</li> <li>- Assistenza sulla fase preparatoria delle aggregazioni, elaborazione di ipotesi di lavoro che favoriscano l'aggregazione delle imprese.</li> </ul>
<b>Risorse stanziate</b>	<p><b>Stanziate a budget:</b> € 1.170.000,00</p> <p><b>Consuntivate:</b> € 1.117.690,34 - % di utilizzo 96%</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<p>Area Sviluppo e Promozione Economica, Azienda Speciale Promex - Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio</p>

### Area strategica - Missione 032 “Servizi istituzionali e generali delle PA”

L'Area strategica individuata dalla Missione 032 comprende gli **O.T. “Pubblica amministrazione efficiente e trasparente”, “Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione” e “Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione”**.

La Camera di Padova si è impegnata, in questo ambito, a ridurre i tempi procedurali e a semplificare l'azione amministrativa attraverso il cambiamento e l'innovazione amministrativa e tecnologica. L'adeguamento delle procedure ad una normativa in continua evoluzione richiede infatti una ricognizione dei processi lavorativi alla luce della semplificazione, l'individuazione delle criticità e l'adeguamento alle novità normative attraverso l'utilizzo delle ICT.

In parallelo, è di rilevante importanza la formazione del personale e la valorizzazione delle competenze, nell'ottica di un'offerta di servizi sempre più rispondente alle esigenze degli utenti camerale.

Nel corso dell'anno 2014, si è anche provveduto a modificare l'obiettivo strategico sull'uso ottimale degli immobili, essendosi verificata la necessità di riformulare il progetto di lavori sugli immobili camerale, come meglio precisato più avanti.

Un elemento forte che contraddistingue la vision programmatica della Camera di Padova è la “**trasparenza**” della sua azione amministrativa, che si è tradotta in corso d'anno in molteplici



progetti, quali, ad esempio, l'adozione sempre più intensa di tecnologie informatiche, che consentono di semplificare lo scambio di documenti sui vari dispositivi, l'adozione della firma grafometrica per la sottoscrizione degli atti fondamentali (deliberazioni, determinazioni ecc.) e la completa dematerializzazione dei documenti, con l'eliminazione quasi completa dell'utilizzo del supporto cartaceo. A tale riguardo è stato valorizzato nell'asse strategico "Processi Interni" l'obiettivo "Pubblica amministrazione efficiente e trasparente" che coniuga, sempre in chiave europea, una crescente efficienza dei processi utilizzando metodologie di programmazione e controllo evolute per collegare la strategia e l'operatività qual'è la Balanced Scorecard (BSC), cui è improntato il Piano triennale della Performance, con la Trasparenza e la Prevenzione della corruzione i cui Piani triennali sono integrati e collegati ad esso.

In tema di gestione delle **partecipazioni societarie**, le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti. La politica delle partecipazioni rappresenta per la Camera di Commercio di Padova uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Nel corso del 2010 e del 2012 la Camera di Commercio, in seguito a specifiche previsioni normative, ha però provveduto ad analizzare le singole posizioni delle società partecipate per decretarne il livello di strategicità intraprendendo un **percorso di dismissioni**.

Nel corso del 2014 si è provveduto ad un'ulteriore ricognizione, pubblicando, di conseguenza, nuovi bandi per la dismissione delle "non strategiche" o "strettamente necessarie". Avvalendosi del comma 569 dell'art. 1 della Legge di stabilità 2014 (L. 147/2013), essendo i bandi andati deserti, la Camera di Commercio, oltre ad esercitare il diritto di recesso in alcuni casi specifici, ha provveduto a comunicare alle partecipate dismesse la cessazione ad ogni effetto della quota di partecipazione dal 1° gennaio 2015 rimanendo in attesa delle relative liquidazioni.

Nell'ambito delle proprie attività di **semplificazione e antiburocrazia**, la Camera di Padova ha messo in campo le proprie competenze e relazioni per eliminare le barriere che limitano il dovere

delle Pubbliche Amministrazioni di reperire al loro interno tutte le informazioni raccolte nell'ambito dei rispettivi procedimenti amministrativi, senza richiederle alle imprese e all'utenza in generale. Per il Registro imprese in particolare sono stati implementati ulteriori controlli automatici per diminuire i tempi di evasione delle pratiche, contenere i tempi per l'iscrizione delle imprese, migliorare la qualità delle pratiche in entrata con riduzione delle richieste di regolarizzazione e completare il controllo dei bilanci sospesi.

Sono state effettuate **indagini di customer satisfaction** sui servizi camerali con l'avvio di una consultazione pubblica nei confronti delle imprese per conoscere le aspettative nei confronti della Camera di Commercio ed esigenze di innovazione da parte degli stakeholder,



dei cui risultati si è già detto al par. 2.

Nell'ottica del miglioramento del **benessere camerale**, l'avvio del telelavoro per una dipendente del Registro imprese ha consentito di rimodulare nel tempo la presenza fisica degli uffici camerali sul territorio provinciale dal modello della sede distaccata al modello dell'integrazione, valorizzando il principio di sussidiarietà con gli stakeholder.

In ambito contabile, la nuova mappa strategica è stata inoltre strutturata in modo tale da integrarsi con le nuove indicazioni sulla c.d. "armonizzazione dei conti pubblici" che, a seguito di varie disposizioni normative e circolari, comporta l'assoggettamento delle Camere di Commercio agli stessi schemi contabili definiti per le altre pubbliche amministrazioni in contabilità economica.

In tema di riduzione dei costi della pubblica amministrazione e alla razionalizzazione nell'uso degli immobili, l'**ottimizzazione nell'uso delle risorse economiche** e nella capacità di riscossione ha consentito di rispondere al dettato normativo, anche grazie ad una più efficiente gestione strategica della liquidità. La valorizzazione del patrimonio immobiliare è stata realizzata attraverso un progetto di riqualificazione della Cittadella, la chiusura degli uffici delle sedi staccate e la riorganizzazione degli spazi dell'edificio della sede.

Nella seduta del 30 settembre, infatti, la Giunta ha deliberato sul delicato tema della gestione degli immobili camerali, prevedendo, con [delibera n. 155/2014](#), di avviare un percorso di pianificazione, quali uno studio di fattibilità da commissionare alla società Tecno Service Camere quale struttura in house del sistema camerale, e una perizia a cura dell'Agenzia del Territorio, nell'ottica di trasferire la sede camerale in un immobile di dimensioni inferiori rispetto all'attuale e con costi di esercizio ridotti grazie al massimo efficientamento energetico consentito dalle nuove tecnologie disponibili con particolare riferimento agli Edifici a consumo zero sulla base delle migliori esperienze internazionali. Il nuovo immobile dovrebbe essere costruito in un'area accessibile ai mezzi pubblici e privati. In seguito a tali decisioni si è reso necessario revocare le azioni previste nel piano della performance 2014 relative agli adeguamenti e miglioramenti dell'immobile attuale modificando opportunamente il piano stesso.

Riguardo all'obiettivo di raggiungere un livello di **incassi del diritto annuale 2014** per almeno l'80% dell'importo totale dovuto dalle imprese, la Camera ha registrato un incasso complessivo di circa il 76% avvicinandosi quindi sostanzialmente al risultato prefissato. Considerata la situazione di crisi economica che ancora colpisce le nostre imprese, la percentuale raggiunta - grazie a inviti tramite messaggi pec, informazioni sul sito con tabelle di calcolo per facilitare il pagamento, continua assistenza dell'ufficio all'utenza con tempi di risposta rapidi - è più che soddisfacente e incentiva a realizzare in futuro altre e ancora più mirate azioni.

Tra le criticità rilevate, si evidenziano i **tempi di pagamento delle fatture passive**, che nel



2.7.4 e 2.11.2

corso del 2014 sono risultati piuttosto elevati in rapporto a quanto previsto dalla normativa. Tali tempistiche sono imputabili in gran parte alla modifica intervenuta nell'organizzazione interna dell'Ente dall'inizio dell'anno che ha visto coinvolti tutti i responsabili di servizio, da un lato, e al decentramento delle procedure di acquisto attribuite ai singoli servizi, dall'altro. Questi fattori hanno rallentato sia la fase di perfezionamento degli ordini, propedeutica alla tempestività di pagamento delle fatture, che la fase del visto dei documenti passivi.

Negli ultimi mesi del 2014, comunque, i tempi di pagamento si sono allineati per la gran parte delle transazioni commerciali.

Il consolidamento della nuova struttura organizzativa, accompagnato da un maggior accentramento delle procedure di acquisto dovrebbe consentire un recupero nei ritardi verificatisi lo scorso anno.

Il miglioramento di tale attività rimane quindi di valore strategico anche per il 2015, anno nel quale si prevede che il processo sarà sicuramente agevolato dall'introduzione della fatturazione elettronica che, na volta superata la fase iniziale, rappresenterà un ulteriore strumento di accelerazione nel procedimento di liquidazione delle fatture.

Peso Area (totale del peso attribuito agli indicatori dei rispettivi obiettivi strategici): 34/100

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 012	Valore assoluto	Valore %
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	8	90%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 50 - 90%	0	%
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 49%	1	10%
Kpi strategici totale individuati nell'Area	9	100%

<b>Indicatori di output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° dismissioni di partecipazioni avviate</li> <li>- N° azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza</li> <li>- Check up del Ciclo della performance anno x / Check up del Ciclo della performance anno x - 1</li> <li>- Incidenza % costi di gestione della documentazione dell'Ente</li> <li>- Tempo medio di pagamento delle fatture passive</li> <li>- Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza</li> <li>- Ottimizzazione utilizzo immobili: trasferimento sedi di Corso Spagna e</li> </ul>
-----------------------------	--

2.7.4 e 2.11.2

	Camposampiero presso sede centrale e alienazione immobile al grezzo di via Masini
<b>Indicatori di outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % degli utenti che forniscono una valutazione positiva dei servizi camerali</li> <li>- Livello di benessere sul lavoro (anno x) / Livello di benessere sul lavoro (anno x - 1)</li> </ul>
<b>Interventi realizzati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supporto al Consiglio di Amministrazione per la realizzazione dell'evoluzione strategica di medio periodo prevista nel report KPMG a seguito della deliberazione della GC n. 220 del 3 dicembre 2013</li> <li>- Formazione al personale e agli amministratori</li> <li>- Realizzazione attività che comportino una migliore conciliazione dei tempi vita - lavoro, la riorganizzazione del lavoro attraverso opportuni percorsi formativi, attività di team building e di carattere motivazionale</li> <li>- Realizzazione indagini di customer satisfaction</li> <li>- Emissione ruolo esattoriale anno 2011</li> <li>- Studio di fattibilità valutazione costruzione/vendita sede</li> </ul>
<b>Risorse stanziare</b>	<p><b>Stanziate a budget:</b> € 9.482.310,10</p> <p><b>Consuntivate:</b> € 8.363.871,23 - % di utilizzo 88%</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff, Area Sviluppo e Promozione Economica, Area Registro delle Imprese e Semplificazione, Area Contabile Finanziaria, Azienda Speciale Promex - Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio

### 3.3 Obiettivi individuali dei dirigenti

Secondo quanto previsto dall'art. 21 del [sistema di valutazione](#) della Camera di commercio di Padova, in osservanza dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, la valutazione della performance del Segretario Generale è correlata, rispettivamente, per una percentuale del 30% a quella organizzativa di Ente e del 65% a quella individuale; per i dirigenti è correlata per il 20% alla performance organizzativa di Ente e per il 75% a quella individuale. Il 5% della performance di tutta la dirigenza, compreso il Segretario Generale, è sempre correlato alla capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori.

La tabella seguente riassume i fattori di valutazione della dirigenza:

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

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

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

Nell'[allegato n. 1](#) si riportano in modo dettagliato gli obiettivi e il programma affidato ai dirigenti, con i rispettivi indicatori e target di misurazione.

Nell'[allegato n. 2](#) si riportano gli obiettivi affidati al Direttore dell'Azienda speciale Padova Promex.

### 3.4 Obiettivi e piani operativi

Nell'[allegato n. 3](#) alla presente Relazione, si riportano, suddivisi per Area dirigenziale, i risultati dettagliati per gli obiettivi operativi della Camera di Commercio di Padova e dell'Azienda speciale Padova Promex per l'anno 2014.

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

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

In sintesi, si rileva che il risultato raggiunto nel complesso dalla struttura per quanto attiene alla realizzazione degli obiettivi operativi è decisamente positivo, in particolare la percentuale

media di raggiungimento degli obiettivi specifici è del 99,87% per la Segreteria Generale, del 98,21% per l'Area contabile e finanziaria, del 92,59% per l'Area Sviluppo e Promozione Economica, del 95,70% per l'Area Registro Imprese e Semplificazione, del 98,68% per l'Area Regolazione del mercato e trasparenza, e del 97,73% per l'Azienda speciale Promex.

#### **4. Risorse, efficienza ed economicità**

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

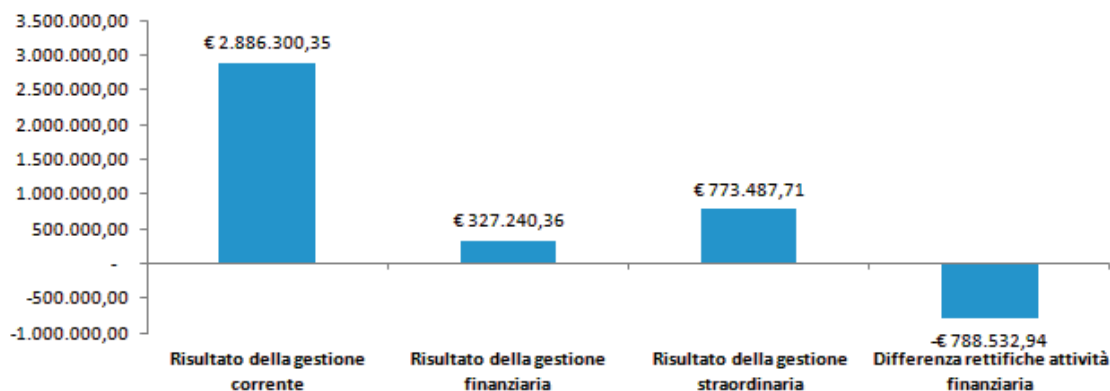
2.7.4 e 2.11.2

Indice	Composizione	2013	2014
<b>Margine di struttura primario (Pareto EC 5.1)</b>	<p align="center"><b>Patrimonio Netto / Immobilizzazioni</b></p> <p>Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio. In generale è auspicabile un valore superiore all'80%; valori inferiori potrebbero però essere giustificati da forti investimenti che abbiano comportato il ricorso al capitale di credito.</p>	101,51%	107,82%
<b>Solidità finanziaria</b>	<p align="center"><b>Patrimonio netto/Passivo totale</b></p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	75,71%	89,25%
<b>Margine di struttura finanziaria a breve termine o Margine di tesoreria (Pareto EC 1)</b>	<p align="center"><b>Attivo Circolante/Passivo a breve</b></p> <p>Misura la capacità di copertura dei debiti a breve con le liquidità e le disponibilità differite (crediti). Esprime il grado di correlazione tra impieghi correnti (= attivo circolante = magazzino + disponibilità liquide + crediti a breve) e fonti di breve periodo = passivo circolante = debiti a breve). Vi è una situazione di equilibrio quando le passività correnti sono coperte dalle disponibilità liquide e differite.</p>	218,98%	275,80%
<b>Capacità di generare proventi (Pareto EC 7)</b>	<p align="center"><b>Proventi correnti - Proventi da diritto annuale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A) - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti</b></p> <p>Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. E' indice della capacità della Camera di commercio di generare "altri proventi" correnti oltre le entrate provenienti dal Diritto annuale, dai Diritti di segreteria e dal Fondo perequativo.</p>	16,98%	20,15%
<b>Incidenza dei costi strutturali (Pareto EC 4)</b>	<p align="center"><b>(Oneri correnti - Interventi economici) / Proventi correnti</b></p> <p>Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti. Un valore prossimo o superiore al 100% evidenzia una scarsa o nulla capacità di poter destinare risorse correnti per interventi economici.</p>	66,85%	69,03%



Incidenze sul risultato economico d'esercizio della CCIAA di Padova	2013		2014		
Risultato della gestione corrente	-	1.419.020	267%	2.886.300	90%
Risultato della gestione finanziaria		771.359	-145%	327.240	10%
Risultato della gestione straordinaria		621.988	-117%	773.488	24%
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	-	504.919	95%	- 788.533	-25%
<b>Disavanzo/avanzo economico dell'esercizio</b>	-	<b>530.592</b>	<b>100%</b>	<b>3.198.495</b>	<b>100%</b>

Composizione del risultato economico d'esercizio (anno 2014)



## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

Il prospetto relativo alle pari opportunità e al bilancio di genere della Camera di Commercio di Padova è sviluppato secondo una logica per obiettivi e sulla base di quanto definito dalle delibere Civit n.5/2012 e 22/2011.

### 1) Dimensione delle pari opportunità

La Camera di Padova considera fondamentale il tema delle pari opportunità al fine di accrescere la professionalità dell'Ente stesso. La gestione delle pari opportunità non risponde solamente ai criteri di equità fissati dalla normativa vigente, ma permette di valorizzare l'efficienza organizzativa e conseguentemente la qualità delle prestazioni erogate al pubblico.

### 2) Prospettiva di riferimento.

Il tema delle pari opportunità è stato affrontato con impegno e progressiva esperienza sia



nella prospettiva interna cercando di migliorare il benessere organizzativo all'interno dell'ente stesso, sia nella prospettiva esterna creando ed alimentando benessere sociale.

Il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", in sigla **CUG**, è stato costituito con deliberazione di Giunta n. 44 del 7.03.2011 in attuazione dell'art. 57 del D.lgs.165/2001 e dell'art.21 della Legge 183/2010 e si è insediato ufficialmente il 17 aprile 2012. Il Comitato ha composizione paritetica ed è formato da componenti designati dalle organizzazioni sindacali rappresentative ai sensi del D. Lgs.165/2001 e da un numero pari di rappresentanti dell'Amministrazione, nonché da altrettanti componenti supplenti.

Il Comitato accorpa le competenze dei precedenti "Comitati per le pari opportunità" e dei "Comitati paritetici sul mobbing", in un'ottica di semplificazione e di efficacia degli interventi da attuare nel contesto lavorativo. L'attività del Comitato si concentra sulla lotta alle più diverse forme di discriminazioni.

Il Comitato si è occupato nel corso dell'anno 2014 della valutazione dei risultati del questionario sul benessere organizzativo effettuato nel corso del 2013, ha proposto alla Camera l'adesione alla carta delle parità ed è stato investito della necessità di rilasciare all'Amministrazione un parere in merito alla proposta di piano triennale di azioni positive 2013-2015 formulando proprie richieste e proposte.

Nell'ambito delle attività il Presidente del Comitato ha partecipato al convegno organizzato dal Comune di Padova presso il Centro culturale San Gaetano lo scorso 14 novembre sul tema del mobbing in cui relazionavano oltre alle Consigliere di Parità delle Province del Veneto anche altri soggetti istituzionali attivi sul tema.

Per quanto riguarda la prospettiva interna, la Camera ha prestato particolare attenzione alla gestione del personale finalizzata alla migliore conciliazione dei tempi vita - lavoro, introducendo l'istituto del **telelavoro** e alla limitazione di discriminazioni interne di qualsiasi tipo consolidando le attività di prevenzione da parte del CUG. Per telelavoro si intende "*la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce*" (art. 2 DPR 70/1999). A tal riguardo è stata assegnata una posizione di telelavoro a partire dal mese di aprile 2014 previa dettagliata analisi delle attività telelavorabili e dell'interesse dei lavoratori stessi, allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane.

In merito alla prospettiva esterna, si conferma l'impegno assunto dalla Camera per la tutela e l'incremento dell'**imprenditoria femminile** mediante il supporto del Comitato per l'Imprenditoria femminile. La Giunta camerale ha inoltre costituito il **Comitato per l'imprenditoria giovanile** con obiettivi e competenze analoghi a quelli del Comitato per



l'imprenditoria femminile.

### Imprenditoria femminile

L'evento OpenDayDonna del 1 Ottobre 2014, organizzato dal Comitato Imprenditoria Femminile di Padova, ha coinvolto un flusso di oltre 1200 persone di cui 675 effettivamente iscritte e presenti (220 imprenditrici già in attività e 455 future imprenditrici), provenienti anche da altre province.

Da un calcolo approssimativo si stima che le consulenze fornite siano state più di 1.270 e che ai seminari abbiano partecipato circa 2400 persone.

Altre presenze:

- Funzionari di associazioni di categoria presenti: 34
- Consulenti ed esperti presenti: 47
- Componenti del CIF presenti: 13
- Mentor presenti: 18

Percentuali dei settori di appartenenza su 604 schede raccolte:

- agricoltura: 5 - 1%
- artigianato: 99 - 19%
- industria: 1 - 0%
- ristorante/bar/servizi turistici: 39 - 7%
- commercio: 91 - 17%
- servizi: 293 - 55%
- non lo so: 76 - 15%

### Comitato per l'imprenditoria giovanile

Il Comitato per l'imprenditoria giovanile è stato costituito nel corso del 2014 per promuovere azioni che incentivino la nascita e lo sviluppo di imprese costituite da giovani, favorire il dialogo e la collaborazione tra le giovani imprese nella logica delle relazioni di rete e per proporre suggerimenti nell'ambito della programmazione delle attività camerali.

Nel corso del 2014 il Comitato ha organizzato "Are You Experienced? Dall'idea all'impresa: il sentiero del business", un ciclo di 4 incontri per avvicinarsi alle competenze fondamentali oggi richieste per avviare un'impresa di successo: definire e razionalizzare la propria idea, focalizzarsi sul piano commerciale e governare gli aspetti economico-finanziari del progetto.

### **3) Tipologia di impatto.**

Nel Piano della Performance 2014-16 gli obiettivi sulle pari opportunità hanno un impatto indiretto, in quanto non ne costituiscono l'aspetto prevalente.

### **4) Obiettivi.**



Per quanto riguarda la pianificazione strategica, la Camera di Commercio di Padova si è prefissata di incrementare il livello di “Benessere organizzativo” rispetto all’anno precedente (obiettivo strategico 11.2.a) attuando degli interventi mirati sulla migliore conciliazione dei tempi vita - lavoro e sull’introduzione del telelavoro. Gli obiettivi operativi di riferimento sono i seguenti:

- Migliorare il benessere organizzativo del personale (11.2.1.2)
- Consolidare il telelavoro a partire dal Registro delle imprese (11.2.1.3)

### **5) Indicatori, target, azioni.**

*Obiettivo operativo:* Migliorare il benessere organizzativo del personale (11.2.1.2)

*Indicatore:* n° linee di azione adottate per migliorare il benessere del personale

*Target:* numero 3

*Azioni:* Realizzazione attività che comportino una migliore conciliazione dei tempi vita - lavoro, la riorganizzazione del lavoro attraverso opportuni percorsi formativi, attività di team building e di carattere motivazionale.

*Obiettivo operativo:* Consolidare il telelavoro a partire dal Registro delle imprese (11.2.1.3)

*Indicatori:*

- n° fasi realizzate sull'avvio del telelavoro / n° fasi previste sull'avvio del telelavoro
- Verifica e implementazione dei collegamenti per il telelavoro

*Target:*

- 100%
- 30/09/2015

*Azioni:*

- predisposizione di una direttiva organizzativa interna
- organizzazione di incontri operativi
- stesura documento su eventuali criticità

### **6) Risorse.**

Nell’azione B1.1.4.7 “Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo” (processo Acquisizione e gestione risorse umane) della mappatura dei processi Unioncamere sono state coinvolte 0,25 FTE delle risorse umane. Il Full Time Equivalent esprime il numero di risorse parametrizzate a tempo pieno calcolando l’equivalente delle ore anche in presenza di part time.

### **7) Risultati.**

La Camera di Commercio di Padova ha stilato per il triennio 2013-2015 il Piano Triennale di Azioni Positive (Deliberazione di Giunta n. 188 del 28.11.2014) che illustra tutte le iniziative promosse dall’Ente per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto



dal D. Lgs 11 aprile 2006, n. 198, "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna".

Per l'anno 2014, le linee di azione orientate a favorire il benessere organizzativo dei dipendenti camerali, tenuto conto dei sempre più stringenti vincoli normativi sono state le seguenti:

- Particolari articolazioni dell'orario di lavoro per i dipendenti con documentate situazioni di difficoltà di carattere personale o familiare, per periodi di tempo limitati non superiori ad un anno solare, garantendo così una migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro
- Sito interno dedicato alle Risorse Umane nel quale ogni dipendente può consultare tutte le informazioni inerenti alla gestione del rapporto di lavoro e reperire la modulistica.
- Percorso formativo di affiancamento al personale dipendente assente dal servizio per un periodo superiore a tre mesi.

Il processo per introdurre il telelavoro all'interno della Camera di Commercio è iniziato nell'anno 2012 con uno studio di fattibilità seguito nel 2013 dalla predisposizione del Piano di Telelavoro conclusasi con la definizione del Progetto di Telelavoro contenente gli aspetti tecnici, informatici e di sicurezza del lavoro. L'organizzazione lavorativa mediante il telelavoro per il personale interessato è stata concretamente avviata nel corso del mese di aprile 2014.

## **6. Il processo di redazione della relazione sulla performance**

### **6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità**

#### I FASE

##### **APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO**

Soggetti: Segretario Generale, Dirigente Area Contabile Finanziaria, Giunta camerale, Consiglio Camerale

Modalità: Analisi, studio e previsione della ripartizione delle spese, oneri e costi per l'anno 2014 al fine di garantire le adeguate coperture finanziarie.

Tempistica: entro dicembre dell'anno 2013

Provvedimenti: Deliberazione di Giunta Camerale n. 223 del 03.12.2013; Deliberazione del Consiglio Camerale n. 20 del 09.12.2013

#### II FASE

##### **APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE ED ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Soggetti: Segretario Generale, Dirigenti, OIV, Giunta camerale, Servizio Gestione della Performance, Servizio Segreteria e Sviluppo RRUU



2.7.4 e 2.11.2

Modalità: Definizione del cascading degli obiettivi strategici ed operativi (individuazione dei relativi indicatori e target declinati per le aree organizzative) e conseguente assegnazione degli obiettivi individuali

Tempistica: entro gennaio dell'anno 2014

Provvedimenti: Deliberazione del Consiglio Camerale n. 20 del 09.12.2013; Deliberazione di Giunta Camerale n. 16 del 30.01.2014

### III FASE

## **MONITORAGGIO E REPORTING INTERMEDIO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - AGGIORNAMENTO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE**

- **Misurazione e reporting intermedio dei risultati di performance organizzativa**

Soggetti: Segretario generale, Giunta camerale, Dirigenti, Posizioni organizzative, Servizio Gestione della Performance

Modalità: rilevazione dei dati e report di evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Tempistica: monitoraggio e rendicontazione quadrimestrale

Provvedimenti: Comunicazione di Giunta g del 10.06.2014 (risultati monitoraggio al 30 aprile 2014); Comunicazione di Giunta f del 30.09.2014 (risultati monitoraggio al 31 agosto 2014)

- **Aggiornamento del preventivo 2014**

Soggetti: Segretario Generale, Dirigente Area Contabile Finanziaria, Giunta camerale, Consiglio Camerale

Modalità: analisi delle risultanze del bilancio dell'esercizio precedente, dell'andamento delle voci di oneri e proventi, nonché dei provvedimenti di aggiornamento del budget direzionale del primo semestre dell'anno in corso

Tempistica: entro luglio 2014

Provvedimenti: Deliberazione di Giunta n. 126 del 15.07.2014; Deliberazione del Consiglio n. 7 del 30.07.2014

- **Aggiornamento del Piano della Performance**

Soggetti: Segretario Generale, Dirigenti, OIV, Giunta camerale, Servizio Gestione della Performance, Servizio Segreteria e Sviluppo RRUU

Modalità: variazione del Piano della Performance in funzione dei cambiamenti introdotti dall'aggiornamento del preventivo e dei risultati osservati dai monitoraggi infrannuali

Provvedimenti: Deliberazione di Giunta n. 109 del 10.06.2014; Deliberazione di Giunta n. 126 del 15.07.2014; Deliberazione di Giunta n. 148 del 30.09.2014; Deliberazione di Giunta n. 171 del 29.10.2014; Determinazione del SG n. 104 del 28/11/2014.

### IV FASE

## **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**



- **Misurazione e reporting finale dei risultati di performance organizzativa e individuale**

Soggetti: Segretario generale, Giunta camerale, Dirigenti, Posizioni organizzative, Servizio Gestione della Performance

Modalità: rilevazione dei dati e report di evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Tempistica: entro aprile dell'anno 2015

Provvedimenti: il provvedimento di approvazione è in via di adozione

- **Approvazione del bilancio consuntivo**

Soggetti: Segretario Generale, Dirigente Area Contabile Finanziaria, Giunta camerale, Consiglio Camerale

Modalità: rilevazione delle risultanze gestionali

Tempistica: entro aprile dell'anno 2015

Provvedimenti: il provvedimento di approvazione è in via di adozione

- **Redazione della Relazione sulla Performance**

Soggetti: Segretario Generale, Dirigenti, OIV, Giunta camerale, Servizio Gestione della Performance

Modalità: analisi delle norme, delle delibere Civit/Anac e delle linee guida Unioncamere; questionario e audit sulla documentazione redatta in sede di pianificazione

Tempistica: entro aprile dell'anno 2015

Provvedimenti: il provvedimento di approvazione è in via di adozione

V FASE

#### **VALIDAZIONE SULLA PERFORMANCE**

Soggetti: OIV, Servizio Gestione della Performance

Modalità: analisi secondo le modalità del D. lgs 150/2009 e della delibera Civit n. 6/2012

Tempistica: entro settembre dell'anno 2015

### **6.2 Punti di forza e debolezza del ciclo della performance**

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

Il Ciclo di gestione della performance prevede l'adozione dei seguenti documenti:



2.7.4 e 2.11.2

- **Piano della Performance** ([link](#))

Il Piano della Performance per il triennio 2014 - 2016 è stato approvato, limitatamente alla pianificazione strategica, dal Consiglio il 9 dicembre 2013, deliberazione n. 20. Per quanto riguarda la programmazione degli obiettivi operativi assegnati al personale si rimanda alla deliberazione di Giunta n. 16 del 30 gennaio 2014.

- **Sistema di misurazione e valutazione della performance** ([link](#))

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio è stato adottato con determinazione del Segretario Generale n. 42 del 30 maggio 2013.

- **Programma triennale della Trasparenza** ([link](#))

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità relativo al triennio 2014-2016 è stato approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 16 del 30 gennaio 2014.

- **Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi** ([link](#))

Il regolamento che disciplina i criteri e le modalità con cui si definisce e si manifesta l'organizzazione amministrativa nella Camera di Commercio di Padova è stato approvato dal Consiglio Camerale in data 23 luglio 2012.

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

Punti di forza
Definizione target pluriennali sfidanti
Frequenza reporting ed analisi scostamenti in itinere
Programmazione partecipata (negoiazione)
Capillarità nella programmazione
Misurazione in ottica di sistema allargato
Valutazione oggettiva ancorata ad obiettivi, indicatori e target
Pesatura obiettivi strategici
Implementazione di strumenti di Project Management





2.7.4 e 2.11.2

Aggiornamento tempestivo della sezione trasparenza e dei relativi obblighi estesi a quanto previsto in tema di anticorruzione

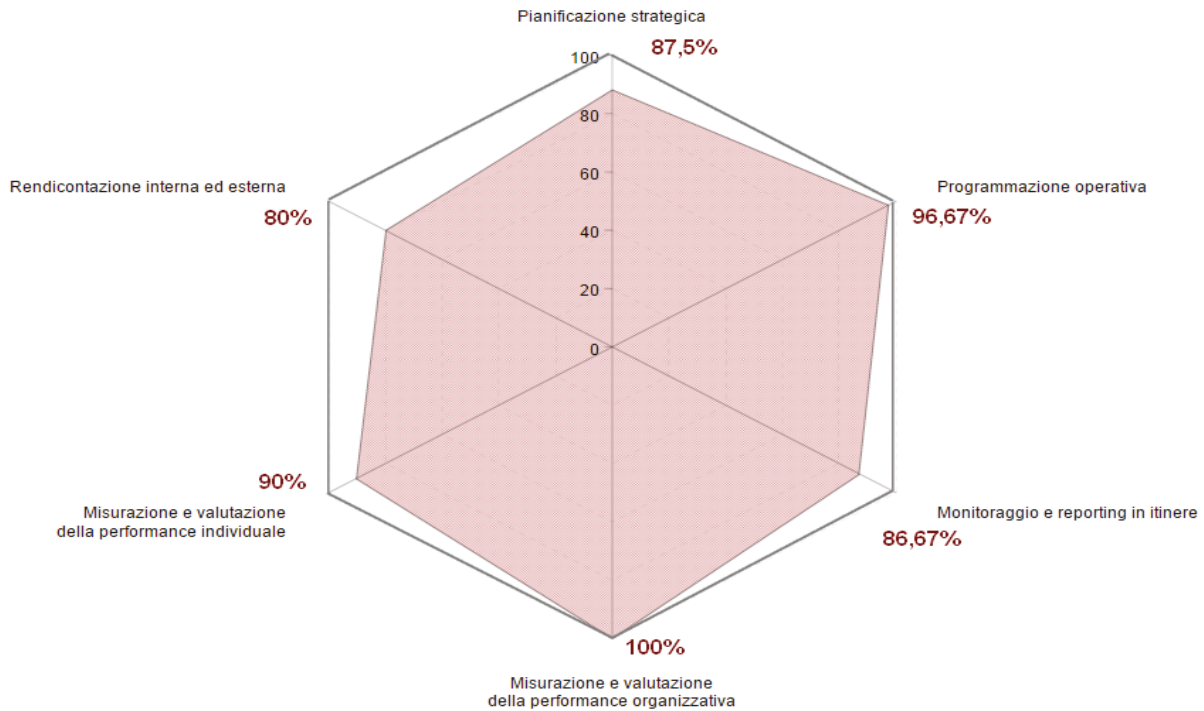
Punti di debolezza
Maggiore integrazione con altri sistemi di controllo
Parziale utilizzo risultati del benchmarking
Controllo strategico e Valutazione dell'impatto
Coinvolgimento degli Stakeholders
Diffusione delle informazioni all'interno della struttura
Parziale utilizzo di indicatori relativi a standard di qualità
Limitato utilizzo indicatori di outcome
Parziale misurazione tempi medi dei procedimenti

La Camera di Commercio di Padova ha adottato - fino all'anno 2013 - un modello di Check-up che ha consentito di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa, secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/09, dalle delibere CIVIT in tema di performance e dalle Linee guida di Unioncamere. Per la verifica del livello di compliance delle diverse fasi del ciclo della performance relativo all'anno 2014, la Camera di Padova ha invece adottato il tool di autovalutazione fornito da Unioncamere, uno strumento on-line con il quale è possibile monitorare il livello di maturità raggiunto dal proprio ciclo della performance, deducendone anche gli elementi conoscitivi necessari a impostare eventuali azioni migliorative per l'innovazione gestionale.

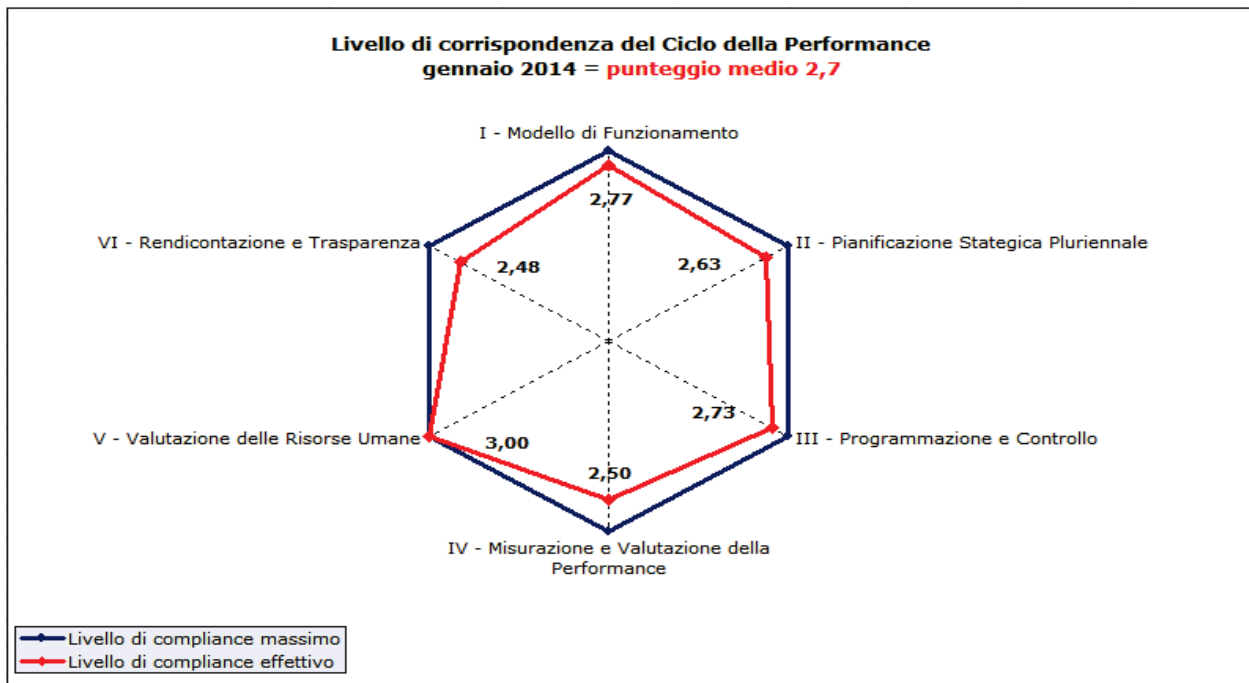
Il tool, raggiungibile al link [www.qualistat.camcom.it/checkperformance](http://www.qualistat.camcom.it/checkperformance), consta di una serie di domande guida riguardanti le varie fasi e i diversi documenti del processo.

Esso costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia del Sistema di misurazione e valutazione in essere nell'amministrazione e ne fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio, garantendo la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" del sistema.

Di seguito si riporta una sintesi dei risultati che emergono dall'autovalutazione, effettuata in collaborazione con l'OIV. La percentuale media di raggiungimento della compliance nelle 6 aree considerate è pari al 90,14%:



Relativamente all'anno precedente, la valutazione del sistema attraverso il modello di check up utilizzato, aveva prodotto questi risultati:





2.7.4 e 2.11.2

Considerato che il punteggio ottenuto utilizzando il precedente modello di valutazione, in una scala da 0 a 3, era pari a 2,685 (arrotondato a 2,7) e che il nuovo modello di valutazione esprime un punteggio in centesimi, si ritiene opportuno tradurre tale valore in centesimi per consentirne il confronto e il risultato che si ottiene è pari all'89,5%.

Pertanto si può affermare che vi è stato un leggero miglioramento nel livello di compliance del Ciclo della Performance 2014 rispetto al 2013, pur non essendo possibile, in quest'anno di transizione da un modello ad un altro, effettuare un'analisi comparativa efficace, a causa della differenza dei parametri valutati nei 2 modelli.

Relativamente all'autovalutazione della compliance dei documenti predisposti (Sistema di misurazione e valutazione, Piano e relazione sulla performance) la media percentuale è pari al 92,33%.

Da un'accurata analisi dei risultati dell'autovalutazione, si può definire un piano di miglioramento con le attività così individuate:

Oggetto	Piano di miglioramento
I. Pianificazione strategica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo dei modelli di misurazione dell'outcome</li> <li>• Maggiore utilizzo dei dati del benchmarking a supporto della pianificazione strategica</li> <li>• Avvio di indagini di customer satisfaction per l'approfondimento e l'analisi del contesto esterno</li> </ul>
II. Programmazione operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottimizzazione dei processi di programmazione economica e dei relativi legami con il feedback operativo</li> </ul>
III. Monitoraggio e reporting in itinere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfezionamento del sistema informativo integrato sul Ciclo della performance in modalità Balanced Scorecard</li> </ul>
IV. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento del Controllo di natura strategica anche mediante il coinvolgimento degli stakeholder</li> <li>• Estensione della misurazione della qualità percepita e del reporting economico</li> <li>• Regolamento interno di funzionamento dell'OIV</li> </ul>
V. Misurazione e valutazione della performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore condivisione dei criteri di funzionamento del sistema di valutazione</li> </ul>
VI. Rendicontazione interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento degli incontri di rendicontazione e di confronto nei confronti degli Stakeholder</li> <li>• Maggiore attenzione al monitoraggio dell'attività ordinaria con la misurazione dei tempi medi dei procedimenti e dei costi dei servizi</li> </ul>

## 7. In tema di trasparenza ed integrità

La Camera di Commercio di Padova in piena attuazione degli obblighi normativi vigenti in materia di trasparenza ha adottato nel corso del 2014 le seguenti iniziative:

Descrizione	Strutture competenti	Stato di attuazione
Implementare una procedura permanente di customer satisfaction per i servizi e i progetti camerati, attraverso <b>la costituzione di una task force trasversale a vari Servizi</b> per la progettazione e gestione delle indagini e la predisposizione di un modello e di un piano operativo secondo una specifica metodologia statistica	Studi Statistica Prezzi.	Costituzione task force in data <b>30/04/2014</b>
Effettuare <b>indagini di customer satisfaction</b> per conoscere le aspettative degli stakeholders nei confronti della Camera e le esigenze di innovazione e per individuare indicatori di outcome da utilizzare per la misurazione della performance organizzativa, valutando la percentuale di iniziative promozionali per le quali vengono realizzate indagini di customer	Studi Statistica Prezzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvio di un'indagine di customer satisfaction tra le imprese padovane come da Comunicazione di Giunta f del 15.07.2014.</li> <li>• Sondaggio tra gli utenti (customer satisfaction e indirizzi per future attività: risultati definitivi come da Comunicazione di Giunta a del <b>28.11.2014</b></li> </ul>
Formazione: 1 giornata di formazione sul tema dell'anticorruzione organizzate da Unioncamere Veneto e rivolta <b>al responsabile dell'anticorruzione, ai dirigenti e agli amministratori</b>	Segreteria e Sviluppo RRUU, Gestione Performance	Giornata di formazione tenutasi in data 24/03/2014
Formazione: 2 giornate di formazione specifica sul tema dell'anticorruzione organizzate da Unioncamere Veneto per <b>i referenti dell'amministrazione</b>	Segreteria e Sviluppo RRUU, Gestione Performance	Giornate di formazione tenutesi in data 8/01/2014 e 10/10/2014
Formazione: 1 giornata di formazione a livello generale sul tema dell'anticorruzione e della trasparenza rivolte <b>a tutto il personale e gestite dall'OIV</b>	Segreteria e Sviluppo RRUU, Gestione Performance	Il prof. Massimiliano Longo ha illustrato in data <b>14 aprile 2014</b> a tutto il personale l'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione con specifico riferimento agli obiettivi indicati dalla Camera di

		Commercio nel piano anticorruzione per l'anno 2014 - ordine di servizio n. 8/2014.
Formazione: 1 iniziativa di formazione al personale sul nuovo codice di comportamento <b>gestite da personale interno</b>	Segreteria e Sviluppo RRUU, Gestione Performance	Ufficio Sviluppo Risorse Umane ha illustrato in data <b>14 aprile 2014</b> le novità del nuovo codice di comportamento e del regolamento per la disciplina degli incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti della Camera di Commercio di Padova - ordine di servizio n. 8/2014.
Assicurare la completezza e la qualità delle informazioni pubblicate nel sito nell'ottica di un'azione efficace di trasparenza mediante la nomina dei referenti per la trasparenza per ogni Unità organizzativa individuati dai dirigenti	Segreteria e Sviluppo RRUU, Gestione della Performance, Ufficio Legale	I componenti della task force anticorruzione sono stati individuati con determinazione del Segretario Generale n. 47 del <b>03/06/2014</b>
Rivedere le modalità di comunicazione dei procedimenti prevista dalla L. 241/90 alla luce della nuova struttura organizzativa, attraverso la verifica e l'inserimento dei termini e dei responsabili dei procedimenti nella corrispondenza con l'utenza	Segreteria e Sviluppo RRUU, Ufficio Legale	L'elenco dei procedimenti amministrativi sono stati individuati con <b>determinazione n. 109 del 16/12/2014</b> - comunicazione del personale n. 20/2014.
Agevolare il processo di comunicazione e trasferimento delle competenze a seguito della rotazione del personale prevista dalla Legge anticorruzione attraverso la codifica delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente, individuando le principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente e misurando in seguito la percentuale di queste procedure.	Trasversale	Redazione delle procedure sulla base dei processi come da mappa Unioncamere.
Aggiornare il Piano anticorruzione integrato con il Piano della Trasparenza e con il Codice di comportamento	Segreteria e Sviluppo RRUU, Gestione della Performance, Ufficio Legale	Approvazione con provvedimento della Giunta Camerale n. 16 del <b>30 gennaio 2014</b>
Adeguare il sito internet dell'Azienda speciale Padova Promex con i dati organizzativi, amministrativi e contabili	Azienda Speciale Padova Promex	La sezione Amministrazione Trasparente del sito di Padova Promex è conforme a quanto

**2.7.4 e 2.11.2**

<p>secondo quanto previsto per la Camera di commercio</p>		<p>disposto dal D Lgs 33/2013</p>
<p>Implementare le azioni necessarie per far adottare alle <b>Società partecipate</b> gli atti previsti dalla legge 190/2012 con particolare riferimento alla completezza della sezione Amministrazione trasparente del sito internet</p>	<p>Gestione Partecipazioni, Gestione della Performance</p>	<p>Trasmessa nota alle partecipate <b>"20141209 31053 Adempimento obblighi di trasparenza società partecipate"</b> in cui si invitavano i destinatari ad adeguarsi alla normativa di riferimento, comunicandoci i links da pubblicare per la sezione "Amministrazione Trasparente"</p>

- 1. Allegato 1 - Risultati obiettivi dirigenti**
- 2. Allegato 2 - Risultati obiettivi Promex**
- 3. Allegato 3 - Risultati obiettivi operativi dell'Ente**

Obiettivi del Segretario Generale - anno 2014				
Obiettivo Strategico Mappa		Agenda Digitale (O.T.2)		
Obiettivo n. 1 Specifico Area Segretario Generale				
Attività:				
Effettuare un'analisi preliminare per la realizzazione di un data center - anche in collaborazione con l'Università di Padova e Infocamere - privilegiando l'adozione di software open source (Predisposizione dei contatti con l'Università di Padova e altri operatori del settore compresa Infocamere per la stesura dello studio di fattibilità)				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Realizzazione di uno studio sulla fattibilità e l'eventuale candidabilità nell'ambito dei temi dell'Agenda Digitale di Horizon 2020	31/12/2014	20%	28/08/2014	100%
Obiettivo Strategico Mappa		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)		
Obiettivo n. 2 Specifico Area Segretario Generale				
Attività:				
Realizzare le azioni proposte nel piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza (formazione al personale, verifica completezza e qualità delle informazioni pubblicate nel sito istituzionale, rotazione del personale appartenente ad aree a rischio corruzione, creazione task force anticorruzione, ecc.)				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
N° azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza	3	20%	6	100%
OBIETTIVO TRASVERSALE A TUTTI I DIRIGENTI				
Obiettivo Strategico Mappa		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)		
Attività: Apporto Comune all'Obiettivo				
Agevolare il processo di comunicazione e trasferimento delle competenze a seguito della rotazione del personale prevista dalla legge anticorruzione attraverso la codifica delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente sulla base dei principi del Sistema di gestione qualità secondo lo standard ISO 9001				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Individuazione delle procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	30/06/2014	10%	30/06/2014	100%
% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web	70%	15%	100%	100%

Obiettivi del Dirigente dell'Area Contabile e Finanziaria - anno 2014				
Obiettivo Strategico Mappa		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)		
Obiettivo n. 1				
Attività:				
Ottimizzare l'utilizzo delle risorse immobiliari e la razionalizzazione degli spazi della Camera di commercio (- conferimento incarico all'Agenzia delle Entrate per la valutazione del valore di alienazione e locazione dell'immobile camerale di Piazza Insurrezione e delle unità connesse attualmente in locazione; - conferimento incarico a TecnoServiceCamere per analisi di fattibilità e valutazioni urbanistiche per la ricerca di mercato per l'alienazione dell'immobile di Piazza Insurrezione; - conferimento incarico a TecnoServiceCamere per la sommaria stima dell'investimento necessario per l'acquisizione di un terreno e l'edificazione di un nuovo fabbricato ove trasferire la sede camerale.)				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Ottimizzazione utilizzo immobili: trasferimento sedi di Corso Spagna e Camposampiero presso sede centrale e alienazione immobile al grezzo di via Masini	60%	25%	100%	100%
Obiettivo Strategico Mappa		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)		
Obiettivo n. 2				
Attività:				
Ottimizzare le risorse di disponibilità liquide temporanee				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Investire le disponibilità liquide in prodotti finanziari con tasso di rendimento in linea con quello di mercato ottimizzando il rapporto rendimento/rischio (di tasso e di credito)	31/05/2014	25%	15/04/2014	100%
<b>OBIETTIVO TRASVERSALE A TUTTI I DIRIGENTI</b>				
Obiettivo Strategico Mappa		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)		
Attività: Apporto Comune all'Obiettivo				
Agevolare il processo di comunicazione e trasferimento delle competenze a seguito della rotazione del personale prevista dalla legge anticorruzione attraverso la codifica delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente sulla base dei principi del Sistema di gestione qualità secondo lo standard ISO 9001				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Individuazione delle principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	30/06/2014	10%	30/06/2014	100%
% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web	70%	15%	100%	100%



Obiettivi del Dirigente dell'Area Sviluppo e Promozione Economica - anno 2014				
Obiettivo Strategico Mappa		Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)		
Obiettivo n. 1				
Attività:				
Ottimizzare i tempi di gestione del bando per la selezione di progetti promossi in collaborazione con portatori di interessi diffusi (associazioni imprenditoriali, fondazioni ecc.) per favorire la competitività delle imprese e del territorio				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
n° giorni di istruttoria per la valutazione tecnica dei progetti presentati per il bando sulle iniziative per la competitività delle imprese e del territorio	30	25%	27	100%
Obiettivo Strategico Mappa		Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)		
Obiettivo n. 2				
Attività:				
Effettuare investimenti per massimizzare l'effetto moltiplicativo delle risorse assegnate (anche sulla base di aggregazioni territoriali nell'ambito del sistema camerale), eventualmente anche in modo settoriale nelle aree di più ampio sviluppo tecnologico e innovativo, e per ottimizzare il moltiplicatore in modalità compatibile con la logica territoriale della Camera di Commercio				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
% utilizzo risorse stanziare in conto capitale per il credito (4.500.000 euro)	100%	25%	100%	100%
OBIETTIVO TRASVERSALE A TUTTI I DIRIGENTI				
Obiettivo Strategico Mappa		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)		
Attività: Apporto Comune all'Obiettivo				
Agevolare il processo di comunicazione e trasferimento delle competenze a seguito della rotazione del personale prevista dalla legge anticorruzione attraverso la codifica delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente sulla base dei principi del Sistema di gestione qualità secondo lo standard				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Individuazione delle principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	30/06/2014	10%	30/06/2014	100%
% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web	70%	15%	100%	100%

Obiettivi del Dirigente dell'Area Registro delle Imprese e Semplificazione - anno 2014				
Obiettivo Strategico Mappa		Agenda Digitale (O.T.2)		
Obiettivo n. 1				
Attività:				
Integrare le procedure operative e dell'organizzazione dell'Albo delle imprese artigiane con il Registro delle imprese nel quadro delle procedure previste per la Comunicazione Unica				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Realizzazione dell'integrazione delle procedure operative e dell'organizzazione dell'Albo delle imprese artigiane con il Registro delle imprese nel quadro delle procedure previste per la Comunicazione Unica	31/12/2014	25%	31/12/2014	100%
Obiettivo Strategico Mappa		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)		
Obiettivo n. 2				
Attività:				
Contenere i tempi di iscrizione di atti societari, nuove iscrizioni, iscrizioni per modifica e imprese artigiane del Registro Imprese				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
% delle iscrizioni di atti societari, nuove iscrizioni, iscrizioni per modifica e imprese artigiane del Registro Imprese evase entro 5 giorni	77 %	25%	86,30%	100%
OBIETTIVO TRASVERSALE A TUTTI I DIRIGENTI				
Obiettivo Strategico Mappa		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)		
Attività: Apporto Comune all'Obiettivo				
Agevolare il processo di comunicazione e trasferimento delle competenze a seguito della rotazione del personale prevista dalla legge anticorruzione attraverso la codifica delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente sulla base dei principi del Sistema di gestione qualità secondo lo standard ISO 9001				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Individuazione delle principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	30/06/2014	10%	30/06/2014	100%
% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web	70%	15%	100%	100%

Obiettivi del Dirigente dell'Area Regolazione del Mercato e Trasparenza - anno 2014				
Obiettivo Strategico Mappa		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)		
Obiettivo n. 1				
Attività:				
Implementare una procedura permanente di customer satisfaction per i servizi e i progetti camerati				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Predisposizione modello di customer e piano operativo per le indagini di customer satisfaction per i servizi e i progetti camerati secondo una specifica metodologia statistica	30/06/2014	12,5%	30/04/2014	100%
n° indagini di customer satisfaction avviate nei settori della promozione e dei servizi istituzionali e/o altri settori individuati in corso d'anno	2	12,5%	4	100%
Obiettivo Strategico Mappa		Tutela del consumatore e della concorrenza		
Obiettivo n. 2				
Attività:				
Promozione della sensibilizzazione alle imprese del tessuto economico per la promozione della legalità e della correttezza del mercato (iniziative per tutela Made in Italy, collaborazione con Guardia di Finanza e Polizia municipale per controlli etichettatura prodotti, strumenti di misura, distributori di carburante, con Questura per creazione banca dati su "Compro-oro", ispezioni su laboratori privati di verifica)				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
N° progetti attuati a favore della regolarità del mercato e la tutela del consumatore	5	25%	9	100%
<b>OBIETTIVO TRASVERSALE A TUTTI I DIRIGENTI</b>				
Obiettivo Strategico Mappa		Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)		
Attività: Apporto Comune all'Obiettivo				
Agevolare il processo di comunicazione e trasferimento delle competenze a seguito della rotazione del personale prevista dalla legge anticorruzione attraverso la codifica delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente sulla base dei principi del Sistema di gestione qualità secondo lo				
Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Actual	% Realizzazione
Individuazione delle principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	30/06/2014	10%	30/06/2014	100%
% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web	70%	15%	100%	100%

Obiettivi del Direttore dell'Azienda speciale Padova Promex - anno 2014			
<b>Obiettivo Strategico Mappa</b>		<b>1 - Ricerca, sviluppo e innovazione (OT. 1)</b>	
<b>Obiettivo: Sviluppo di nuove tecnologie in particolare ICT con una forte correlazione con i settori maturi (c.d. ibridizzazione del settore terziario con</b>			
Azioni: Individuazione ed attuazione di percorsi finalizzati a favorire la diffusione alle imprese padovane delle metodologie più adeguate per correlare le risorse in ambito R&S allo sviluppo della competitività			
Indicatori	Target	Actual	% Realizzazione
n° incontri per sviluppo di nuove tecnologie in particolare ICT con una forte correlazione con i settori maturi	2	2	100%
<b>Obiettivo Strategico Mappa</b>		<b>3.2 - Competitività internazionale delle imprese (OT. 3)</b>	
<b>Obiettivo: Realizzare il programma di azioni promosso da Padova Promex</b>			
Azioni: Pianificazione, gestione e controllo costranti stato attuazione iniziative; report semestrale attività			
Indicatori	Target	Actual	% Realizzazione
n. iniziative realizzate nel programma di azioni promosso da Padova Promex/n.iniziative previste nel programma di azioni promosso da Padova Promex	>1	1,75	100%
<b>Obiettivo: Attuare ed implementare percorsi di assistenza specifici per le imprese che si avvicinano ai mercati esteri e per quelle che necessitano di un sostegno nella fase del consolidamento dei contatti avviati tramite iniziative dirette all'estero</b>			
Azioni: Sviluppo già acquisite nel triennio 2011-2013;ricerca di risorse qualificate presso il network dei desk; azioni di assistenza nel follow up degli incontri avuti durante le iniziative organizzate dall'Azienda Speciale			
Indicatori	Target	Actual	% Realizzazione
n. contatti assistenza tecnica Padova Promex anno x/n. contatti assistenza tecnica Padova Promex anno x-1	>1,05	1,07	100%
<b>Obiettivo: Ampliare la rete di desk esteri dislocati in aree geografiche strategiche per l'imprenditoria padovana, attraverso gli uffici ICE, le Camere di Commercio italiane all'estero e in coordinamento con Veneto Promozione e con il Consorzio intercamerale per l'internazionalizzazione</b>			
Azioni: Ricerca di professionalità all'interno della rete degli uffici ICE e delle Camere di Commercio Italiane all'estero che possano offrire adeguati servizi alle imprese padovane; ampliamento delle sinergie con i desk esteri del Consorzio Camerale per l'Internazionalizzazione e con Veneto Promozione			
Indicatori	Target	Actual	% Realizzazione
n° di imprese di Padova coinvolte nelle azioni del Consorzio per l'internazionalizzazione e di Veneto Promozione	20	235	100%
<b>Obiettivo: Revisione del sito web integrato con il sito camerale con sviluppo in particolare del multilinguismo</b>			
Azioni: Confronto con gli uffici camerali preposti per il progetto editoriale			
Indicatori	Target	Actual	% Realizzazione
Redazione di un piano di azione del sito web integrato con il sito camerale con sviluppo in particolare del multilinguismo	31/12/2014	31/12/2014	100%

**Obiettivo:** Rafforzare l'azione di diffusione dei progetti di filiera, per individuare e gestire fondi europei anche a carattere transnazionale, diffondere modelli aggregativi replicabili, fornendo assistenza sulla fase preparatoria delle aggregazioni, tramite strumenti operativi, quali modelli contrattuali di riferimento e attraverso l'implementazione di una piattaforma virtuale sulla quale sviluppare possibili azioni di sistema che utilizzino la rete come strumento principale

Azioni: Assistenza sulla fase preparatoria delle aggregazioni, elaborazione di ipotesi di lavoro che favoriscano l'aggregazione delle imprese.

Indicatori	Target	Actual	% Realizzazione
n. incontri per progetti di filiera	2	2	100%

**Obiettivo:** Pubblicare materiale informativo idoneo a diffondere tutte le azioni di promozione estera messa a punto da Padova Promex ed anche dalle altre associazioni/enti padovani

Azioni: Pubblicazione di materiale informativo idoneo a diffondere tutte le azioni di promozione estera messa a punto dal sistema Padova

Indicatori	Target	Actual	% Realizzazione
n. pubblicazioni Padova Promex	1	1	100%

**Obiettivo Strategico Mappa** 11.1 - Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (OT. 11)

**Obiettivo:** Adeguare il sito internet dell'Azienda speciale Padova Promex con i dati organizzativi, amministrativi e contabili previsti dal Decreto Trasparenza per la Camera

Azioni:  
 - Analisi del sito internet dell'Azienda Speciale Padova Promex;  
 - verifica dati pubblicati;  
 - reperimento e pubblicazione dati mancanti"

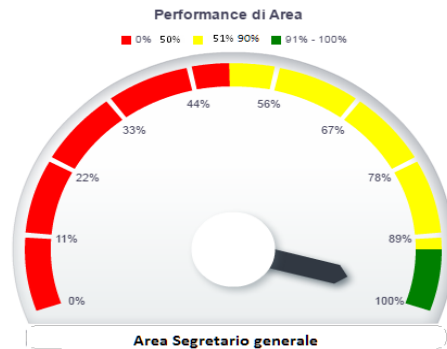
Indicatori	Target	Actual	% Realizzazione
Adeguamento del sito di Padova Promex con i dati della sezione Amministrazione Trasparente	31/12/2014	31/12/2014	100%

## Cruscotto operativo dell'Area Segreteria generale

Prospettiva BSC	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatore	Segno	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance di Obiettivo
Imprese, Territorio e Consumatori	1. Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	1.1.3 Favorire il trasferimento tecnologico alla piccole e micro imprese e agevolare l'avvicinamento con il sistema della ricerca (Università e Centri di ricerca)	Redazione di una proposta progettuale di intervento per la realizzazione di una piattaforma che agevoli l'incontro di domanda e offerta di innovazione tra il sistema della ricerca e le imprese	<=	31/12/2014	30/09/2014	100,00%	100,00%
		1.1.4 Favorire il ruolo degli incubatori di imprese presenti sul territorio in collaborazione con le associazioni di categoria per il trasferimento tecnologico	n focus group tra rappresentanti delle associazioni imprenditoriali e i rappresentanti degli incubatori di impresa della provincia di Padova	>=	3,00	4,00	100,00%	
		1.2.1 Favorire lo sviluppo integrato delle progettualità sulla Smart City di Padova sfruttando le sinergie del territorio e le progettualità già avviate (Soft City)	Analisi del report fornito dall'Università sul progetto avviato nel 2013 (Soft city)	<=	30/06/2014	15/04/2014	100,00%	
			Avvio 1 fase con coinvolgimento stakeholders e predisposizione proposta di intervento alla Giunta camerale	<=	31/12/2014	10/03/2014	100,00%	
		1.2.2 Riqualificazione e riconversione delle aree industriali (ZIP)	Promozione di incontri per favorire gli investimenti anche esteri nella ZIP	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
	2. Agenda Digitale (O.T.2)	2.1.3 Analisi preliminare per la realizzazione di un data center - anche in collaborazione con l'Università di Padova e Infocamere - privilegiando l'adozione di software open source	Realizzazione di uno studio sulla fattibilità e l'eventuale candidatura nell'ambito dei temi dell'Agenda Digitale di Horizon 2020	<=	31/12/2014	28/08/2014	100,00%	100,00%
		2.2.3 Progettazione in ottica user oriented nuova piattaforma web - Adesione progetto PloneGov e Riuso soluzione informatica sistema camerale (integrazione dei siti camerale e Promex)	Progettazione delle funzionalità e della grafica del nuovo sito in ottica user oriented	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		2.3.11 Perfezionamento del processo di dematerializzazione dei flussi documentali dell'ente con consolidamento dell'utilizzo della firma grafometrica e digitale	Adozione dell'ordine di servizio aggiornato sulla gestione documentale	<=	30/09/2014	04/07/2014	100,00%	
			Consolidamento utilizzo della firma grafometrica anche tramite app per smartphone per Segretario generale e Presidente	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		2.3.12 Implementazione della nuova piattaforma di gestione documentale Procedi di Infocamere nell'ottica dell'integrazione tra le diverse banche dati camerale	Presentazione proposte formulate al Gruppo di Lavoro costituito presso Infocamere per l'implementazione della piattaforma di gestione documentale	<=	31/12/2014	04/09/2014	100,00%	
		2.3.13 Riordino e riclassificazione del materiale documentario rientrato dall'archivio di deposito di Italarchivi nel corso del 2013	% di uffici sul totale per i quali si è proceduto al riordino dell'archivio	>=	50,00%	80,00%	100,00%	
	3.1 Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)	3.1.1.5 Organizzare interventi a favore delle imprese turistiche per lo sviluppo del turismo tramite il DMO	% eventi organizzati rispetto agli interventi previsti	>=	80,00%	94,00%	100,00%	100,00%
		3.1.2.1 Iniziative per la valorizzazione dell'immagine di Padova	% di utilizzo del budget stanziato per iniziative di valorizzazione dell'immagine di Padova (Grande Natale a Padova & c.)	>=	90,00%	99,00%	100,00%	
		3.1.2.3 Favorire la partecipazione del sistema imprenditoriale locale all'evento Expo 2015, ivi compresa l'intercettazione sul territorio dei relativi flussi turistici (progetto Unioncamere Veneto)	% di utilizzo del budget stanziato per la partecipazione ad Expo 2015	>=	90,00%	100,00%	100,00%	
		3.1.3.8 Favorire la nascita, il finanziamento e lo sviluppo di imprese e start up innovative (stanziamento in conto capitale per 500.000)	Presentazione alla Giunta di una proposta tecnica per l'ingresso della Camera nel capitale sociale di start up innovative con utilizzo dello stanziamento in c/capitale per 500.000	<=	30/11/2014	30/09/2014	100,00%	
		3.1.3.9 Agevolare azioni di sistema anche tramite il reperimento di risorse utili all'economia locale grazie alla partecipazione a bandi europei/regionali, finalizzate allo sviluppo economico	n di progetti gestiti e di domande predisposte	>=	4,00	9,00	100,00%	
	12. Tutela del consumatore e della concorrenza	12.2.3 Promuovere la collaborazione con Ordini Professionali per iniziative sia informative che in materia di mediazione e arbitrato per le imprese	n iniziative realizzate (convegni, incontri, sportelli, corsi) in collaborazione con Ordini Professionali per iniziative sia informative che in materia di mediazione e arbitrato per le imprese	>=	1,00	1,00	100,00%	100,00%
			n protocolli o accordi per iniziative comuni con Ordini professionali per iniziative sia informative che in materia di mediazione e arbitrato per le imprese	>=	1,00	1,00	100,00%	

Processi Interni	11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)	11.1.1.1 Predisporre un regolamento per la nomina degli incarichi da parte della Giunta in altri Enti istituzionali o Società partecipate	Predisposizione di un regolamento per la nomina degli incarichi da parte della Giunta in altri Enti istituzionali o Società partecipate	<=	31/12/2014	29/10/2014	100,00%	99,12%
		11.1.1.2 Rivedere i regolamenti di funzionamento della Giunta e del Consiglio	Presentazione alla Giunta e al Consiglio della proposta di regolamento sul proprio funzionamento	<=	30/09/2014	30/09/2014	100,00%	
		11.1.1.3 Predisporre il regolamento sulla gestione del rapporto di lavoro a tempo parziale	Predisposizione proposta alla Giunta del regolamento sulla gestione del rapporto di lavoro a tempo parziale	<=	30/09/2014	26/09/2014	100,00%	
		11.1.1.4 Automatizzare le prassi operative in materia di gestione delle trasferte	Adozione del nuovo modulo Sipert per la gestione delle trasferte	<=	30/09/2014	30/09/2014	100,00%	
		11.1.1.5 Uniformare i criteri applicativi della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale con quelli adottati dalla Camera di Commercio	Adozione disciplinare contenente le regole di comportamento dell'Azienda Speciale nei rapporti con la Camera di Commercio	<=	30/06/2014	30/01/2014	100,00%	
		11.1.1.8 Integrare il Manuale di Gestione con le più aggiornate procedure tecniche di gestione documentale avviate nell'anno 2013	Predisposizione aggiornamento Manuale di gestione del protocollo informatico	<=	31/12/2014	19/12/2014	100,00%	
			Predisposizione allegato contenente il piano di classificazione per due Aree della struttura organizzativa	<=	31/12/2014	29/12/2014	100,00%	
		11.1.1.9 Sostenere i processi di gestione strategica finanziaria ed operativa in una soluzione integrata di pianificazione e budgeting	Implementazione documenti contabili del bilancio di previsione 2014 e analisi della reportistica istituzionale secondo la più recente normativa (Decreto MEF)	<=	30/06/2014	31/01/2014	100,00%	
			Predisposizione bilancio di previsione 2015 e analisi reportistica istituzionale con allocazione costi in smartview nella piattaforma Infocamere EPM	<=	31/12/2014	25/11/2014	100,00%	
		11.1.1.14 Realizzazione azioni propedeutiche all'aggiornamento della banca dati Passweb dell'INPS	Riordino fascicoli dipendenti con anzianità di servizio pari o superiore a 37 anni ai fini della ricostruzione posizione previdenziale	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		11.1.2.3 Definire una nuova analisi e valutazione in merito alla strategicità delle partecipazioni in essere	Presentazione proposta di dismissione delle partecipazioni in essere	<=	30/06/2014	11/03/2014	100,00%	
		11.1.2.4 Predisporre un regolamento sulla gestione delle partecipazioni	Predisposizione regolamento sulle partecipazioni per l'adozione in Giunta	<=	31/12/2014	29/10/2014	100,00%	
		11.1.2.5 Il Parco Scientifico Tecnologico Galileo - Rimodulazione strategica	Supporto al CdA per realizzare l'evoluzione strategica di medio periodo prevista nel report KPMG, del. della GC n. 220 del 3 dicembre 2013 - % azioni realizzate rispetto ad azioni previste	>=	70,00%	90,00%	100,00%	
			Supporto alla redazione del Business Plan - % azioni realizzate rispetto ad azioni previste	=	100,00%	70,00%	70,00%	
		11.1.3.1 Perfezionare il ciclo di gestione della performance in ottica BSC e integrarlo; codifica delle principali procedure ed istruzioni; qualità (Iso 9001)	Coordinamento dell'attività di codifica delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente sulla base dei principi del Sistema di gestione qualità secondo lo standard ISO 9001	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
			Implementazione del Piano della Performance 2014 - 2016 utilizzando le piattaforma Febe	<=	30/09/2014	22/05/2014	100,00%	
		11.1.3.2 Sviluppare il sistema di benchmarking per l'imputazione dei costi e dei ricavi sui processi individuati	Integrazione, della mappatura dei processi ed implementazione degli indicatori, nell'ambito del nuovo Sistema Pareto e predisposizione reportistica contenente costi dei processi	>=	3,00	3,00	100,00%	
				<=	31/12/2014	30/09/2014	100,00%	
		11.1.3.5 Aggiornare il Piano anticorruzione integrato con il Piano della Trasparenza e con il Codice di comportamento	Aggiornamento Piano triennale anticorruzione integrato con il Piano della Trasparenza e con il Codice di comportamento	<=	31/01/2014	30/01/2014	100,00%	
		11.1.3.6 Adottare il nuovo codice di comportamento dei dipendenti	Adozione del nuovo codice di comportamento dei dipendenti	<=	31/01/2014	30/01/2014	100,00%	
		11.1.3.7 Formare il personale e gli amministratori (componenti degli organi camerali) sulle tematiche dell'anticorruzione e della trasparenza	n giornate di formazione sul tema dell'anticorruzione e della trasparenza a tutto il personale	>=	1,00	1,00	100,00%	
			n giornate di formazione sul tema dell'anticorruzione e della trasparenza ai referenti camerali	>=	2,00	2,00	100,00%	
			n giornate di formazione sul tema della anticorruzione rivolte ai dirigenti e amministratori	>=	1,00	1,00	100,00%	
			n iniziative di formazione al personale sul nuovo codice di comportamento	>=	1,00	1,00	100,00%	
		11.1.3.8 Creare una task force anticorruzione per il monitoraggio dei termini del procedimento e di altri criteri per gli uffici a rischio corruzione	creazione task force anticorruzione per verifiche presso uffici e sviluppo di un piano di azione	<=	31/12/2014	03/06/2014	100,00%	
		11.1.3.9 Assicurare la completezza e la qualità delle informazioni pubblicate nel sito nell'ottica di un'azione efficace di trasparenza	Nomina dei referenti per la trasparenza per ogni Servizio individuati dai dirigenti	<=	31/12/2014	03/06/2014	100,00%	

		11.1.3.10 Rivedere le modalità di comunicazione dei procedimenti prevista dalla L. 241/90 alla luce della nuova struttura organizzativa	Verifica e inserimento dei termini e dei responsabili dei procedimenti nella corrispondenza con l'utenza	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		11.1.3.12 Agevolare processo di comunicazione e transf. competenze a seguito della rotazione personale (Legge anticorruzione) attr. codifica delle principali procedure ed istruzioni operative Ente	% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web Individuazione delle principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	>=	70,00%	100,00%	100,00%	
		11.1.3.13 Realizzare azioni a favore della cultura della legalità e contrasto ai fenomeni mafiosi	Attivazione del progetto sulla diffusione della cultura della legalità e contrasto alle Mafie	<=	31/12/2014	28/11/2014	100,00%	
		11.1.3.14 Implementare le azioni necessarie per far adottare alle società partecipate gli atti previsti dalla legge 190/2012 (sezione Amministrazione Trasparente sito web)	n azioni adottate per promuovere presso le società partecipate il rispetto delle norme in materia di trasparenza e anticorruzione	>=	2,00	2,00	100,00%	
		11.1.3.15 Valutazione parametrica, nell'alimentazione della chiave di Budget, di associazioni di processi per la corretta alimentazione dei costi standard	n incontri operativi con uffici interni e con Infocamere per tavolo tecnico su formulazione di proposta sulla nuova impostazione informatica dell'alimentazione delle chiavi di Budget	>=	3,00	4,00	100,00%	
		11.1.5.7 Predisporre e pubblicare sul sito le raccolte di FAQ relative ai più utilizzati procedimenti camerali	n FAQ relative ad uno specifico procedimento amministrativo pubblicate sul sito camerale	>=	3,00	11,00	100,00%	
		11.1.5.8 Rivedere la segnaletica interna alla luce delle modifiche 2014 della struttura organizzativa	N fuoriporta aggiornati/n fuoriporta da aggiornare	=	100,00%	100,00%	100,00%	
Innovazione e Crescita	11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)	11.2.1.1 Attuare le prescrizioni del sistema permanente di valutazione delle prestazioni e delle politiche di incentivazione del personale adottato nel 2013 utilizzando la piattaforma Infocamere	Implementazione del modulo Hati per la distribuzione del compenso incentivante la produttività del personale dipendente Implementazione della piattaforma Teti raccordandola con il sistema di valutazione anche della dirigenza	<=	31/12/2014	19/12/2014	100,00%	100,00%
		11.2.1.2 Migliorare il benessere organizzativo del personale	n linee di azione adottate per migliorare il benessere del personale	>=	3,00	3,00	100,00%	
		11.3.2.6 Migliorare il servizio Centro Conferenze con il consolidamento del servizio wi-fi, la diffusione del servizio di concessione sale e la redazione di un piano di comunicazione	N fasi realizzate per miglioramento servizi Centro Conferenze/ n fasi previste per miglioramento servizi Centro Conferenze	=	100,00%	100,00%	100,00%	
11.3.2.7 Regolare l'utilizzo delle sale camerale	Adozione regolamento utilizzo sale camerale da parte dell'utenza esterna	<=	31/12/2014	28/11/2014	100,00%			



Performance dell'Area Segreteria Generale

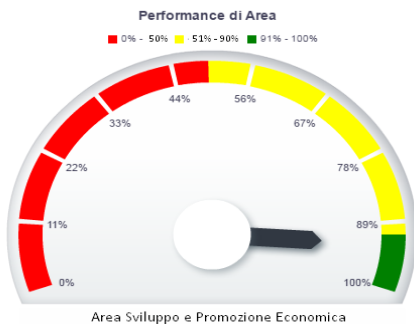
99,87%



**Cruscotto operativo dell'Area Sviluppo e promozione economica**

Prospettiva BSC	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatore	Segno	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance di Obiettivo
<b>Imprese, Territorio e Consumatori</b>	<b>2. Agenda Digitale (O.T.2)</b>	2.1.1 Favorire la creazione di sistemi per l'e-commerce, la conoscenza delle potenzialità del web, del cloud computing, dei collegamenti satellitari e della tecnologia wireless	n aziende beneficiarie del contributo camerale tra i partecipanti al bando Innovazione	>=	40,00	203,00	100,00%	<b>100,00%</b>
		3.1.1.1 Sostegno a progetti di valorizzazione dei centri minori	Predisposizione piano di intervento per sostenere i progetti di valorizzazione dei centri minori	<=	31/12/2014	01/09/2014	100,00%	<b>95,86%</b>
	3.1.1.2 Bando per la promozione di manifestazioni e fiere per la valorizzazione dei prodotti tipici agroalimentari, dell'artigianato e della manifattura padovani	Predisposizione piano di intervento	<=	31/12/2014	24/04/2014	100,00%		
	3.1.1.5 Organizzare interventi a favore delle imprese turistiche per lo sviluppo del turismo tramite il DMO	% eventi organizzati rispetto agli interventi previsti	>=	80,00%	94,00%	100,00%		
	3.1.2.2 Favorire i rapporti tra imprese del commercio/turismo e il settore culturale (progetto Kulturshop)	Realizzazione del festival Kulturshop	<=	30/09/2014	23/03/2014	100,00%		
	3.1.2.4 Realizzare incontri di marketing territoriale	n. incontri per realizzare incontri di marketing territoriale	>=	4,00	3,00	75,00%		
	3.1.3.1 Servizio gestione bandi per l'erogazione di incentivi connessi alla promozione economica anno 2014	n bandi gestiti telematicamente tramite applicativo infocamere Webtelemaco AGEF	>=	4,00	4,00	100,00%		
	3.1.3.2 Gestione delle partecipazioni in Assocative in Enti e Società e relativa corresponsione delle quote associative o contributi consortili	% utilizzo del budget stanziato per quote associative in enti e società	>=	80,00%	81,80%	100,00%		
	3.1.3.3 Bando per la selezione di progetti promossi in collaborazione con portatori di interessi diffusi per favorire la competitività delle imprese e del territorio	n giorni di istruttoria per la valutazione tecnica dei progetti presentati per il bando sulle iniziative per la competitività delle imprese e del territorio	<=	30,00	27,00	100,00%		
		n giorni di istruttoria richiesta per l'adozione del provvedimento di concessione del contributo	<=	90,00	27,00	100,00%		
	3.1.3.4 Partecipazione diretta della Camera a manifestazioni fieristiche internazionali per l'agroalimentare	Grado di soddisfazione delle imprese in merito al supporto della Camera su una scala da 1 a 5	>=	3,00	4,00	100,00%		
	3.1.3.5 Realizzazione programma di eventi formativi e di uno sportello dedicato ai futuri e nuovi imprenditori	n appuntamenti allo sportello informativo su adempimenti, finanziamenti, forme di impresa	>=	250,00	439,00	100,00%		
	3.1.3.6 Attività di formazione e consulenza per l'avvio d'impresa, compreso supporto al business plan e marketing plan, attività di formazione per le imprese, sportello cloud computing	n giornate di formazione rivolte ai futuri imprenditori	>=	30,00	80,00	100,00%		
	3.1.3.7 Rafforzare il ruolo del Comitato imprenditoria femminile e costituire il nuovo Comitato imprenditoria giovanile	Elaborazione programma attività 2014 del comitato imprenditoria giovanile	<=	31/12/2014	30/09/2014	100,00%		
		Grado di soddisfazione delle imprese in merito al supporto della Camera su una scala da 1 a 5	>=	3,00	3,90	100,00%		
	3.1.5.1 Realizzare iniziative per l'incremento dell'occupazione di giovani, donne, ultracinquantenni e appartenenti alle fasce deboli, oltre che delle professionalità elevate	n di nuovi occupati	>=	50,00	110,00	100,00%		
	3.1.5.2 Migliorare la collaborazione con la Prefettura e la Direzione Provinciale del Lavoro per la gestione delle pratiche legate all'immigrazione	Conferimento incarico per realizzazione del servizio	<=	28/02/2014	13/01/2014	100,00%		
	3.1.5.3 Sostegno al progetto Extrapoint	Conferimento incarico per realizzazione del servizio (Extrapoint)	<=	28/02/2014	13/01/2014	100,00%		
	3.1.5.4 Facilitare l'inserimento di donne disoccupate nel mondo del lavoro	n donne che usufruiscono del servizio	>=	200,00	196,00	98,00%		
	3.1.6.2 Effettuare investimenti per massimizzare l'effetto moltiplicativo delle risorse assegnate, eventualmente anche in modo settoriale nelle aree di più ampio sviluppo tecnologico e innovativo	% utilizzo risorse stanziate in conto capitale per il credito (4.500.000 euro)	=	100,00%	100,00%	100,00%		
	3.1.6.3 Favorire l'autoccupazione di persone non bancabili tramite la	n aziende beneficiarie	>=	25,00	20,00	80,00%		
		n domande presentate	>=	40,00	24,00	60,00%		

4. Economia verde, energie rinnovabili e mobilità sostenibile (O.T.4)	4.1.1 Incentivare interventi di efficienza energetica ed uso delle fonti rinnovabili (incentivi per progetti di riqualificazione energetica degli immobili aziendali, riduzione CO2, auto elettriche...)	n.aziende beneficiarie	>=	15,00	18,00	100,00%	66,67%
	4.1.2 Bando per la selezione di progetti promossi in collaborazione con le Associazioni imprenditoriali per favorire la diffusione dello standard CasaClima e la realizzazione di iniziative	n giorni di istruttoria richiesti per l'adozione del provvedimento di concessione del contributo	<=	90,00	27,00	100,00%	
	4.1.3 Collaborare con il Comune di Padova per la promozione della mobilità sostenibile	predisposizione provvedimento di prenotazione delle risorse	<=	30/06/2014	28/10/2014	0,00%	
10. Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)	10.1.1 Favorire il riconoscimento e lo sviluppo di competenze e un corretto orientamento dopo la scuola media e superiore	n. giovani che effettuano uno stage in azienda o un Job Day	>=	300,00	1.486,00	100,00%	100,00%
	10.1.2 Favorire la scelta di studi che forniscono le conoscenze utili per un più facile inserimento lavorativo	n. incontri di orientamento realizzati nelle scuole	>=	2,00	2,00	100,00%	
	10.1.4 Sostegno al corso di laurea in ottica e optometria	Prenotazione di spesa per il sostegno al corso di laurea in ottica e optometria come da convenzione con Università di Padova	<=	31/10/2014	25/08/2014	100,00%	
3.2 Competitività internazionale (O.T.3)	3.2.1.7 Predisporre un bando per concedere un finanziamento a fondo perduto per sostenere la partecipazione delle imprese padovane alle iniziative inserite nel programma 2014 Promex	n imprese coinvolte nelle fiere internazionali	>=	50,00	43,00	86,00%	93,00%
	3.2.1.10 Sostenere le imprese esportatrici facilitando il reperimento di figure chiave per l'internazionalizzazione	n domande di accesso al corso di commercio internazionale	>=	150,00	180,00	100,00%	
Processi Interni	11.1.3.3 Implementare una procedura permanente di customer satisfaction per i servizi e i progetti camerali	Costituzione task force per la progettazione e gestione delle indagini di customer satisfaction per i servizi e i progetti camerali Predisposizione modello di customer e piano operativo per le indagini di customer satisfaction per i servizi e i progetti camerali secondo una specifica metodologia statistica	<=	30/06/2014	30/04/2014	100,00%	100,00%
			<=	30/06/2014	30/04/2014	100,00%	
	11.1.3.4 Effettuare indagini di customer satisfaction per conoscere le aspettative degli stakeholders nei confronti della Camere e le esigenze di innovazione e per individuare indicatori di outcome	% di iniziative promozionali per le quali vengono realizzate indagini di customer	>=	15,00%	15,00%	100,00%	
	11.1.3.10 Rivedere le modalità di comunicazione dei procedimenti prevista dalla L. 241/90 alla luce della nuova struttura organizzativa	Verifica e inserimento dei termini e dei responsabili dei procedimenti nella corrispondenza con l'utenza	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
	11.1.3.12 Agevolare processo di comunicazione e trasf. competenze a seguito della rotazione personale (Legge anticorruzione) attr. codifica delle principali procedure ed istruzioni operative Ente	% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web Individuazione delle principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	>=	70,00%	100,00%	100,00%	
<=	30/06/2014	30/06/2014	100,00%				

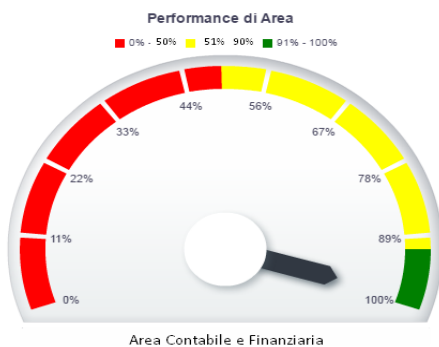


**Performance dell'Area Sviluppo e Promozione economica**

**92,59%**

## Cruscotto operativo dell'Area Contabile e finanziaria

Prospettiva BSC	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatore	Segno	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance di Obiettivo
Imprese, Territorio e Consumatori	2. Agenda Digitale (O.T.2)	2.1.6 Fatturazione attiva elettronica verso pubbliche amministrazioni	Redazione di una informativa di tipo operativo destinata alle imprese per la corretta emissione delle fatture nei confronti delle Pubbliche amministrazioni	<=	30/09/2014	26/09/2014	100,00%	100,00%
		11.1.1.6 Ottimizzare le procedure di approvvigionamento e monitoraggio di utilizzo delle risorse	n fasi realizzate per ottimizzazione procedure di approvvigionamento e monitoraggio utilizzo risorse / n fasi previste per ottimizzazione procedure di approvvigionamento e monitoraggio utilizzo risorse	=	100,00%	100,00%	100,00%	
Processi Interni	11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)	11.1.1.7 Ottimizzare le procedure di gestione del budget dirigenziale, di contabilizzazione dei costi e dei proventi, di gestione dei pagamenti	N di contratti XCOW integrati informaticamente con documenti passivi n giorni dalla riscossione o pagamento alla regolarizzazione dei provvisori entrata e uscita	>=	80,00%	95,00%	100,00%	100,00%
		11.1.3.10 Rivedere le modalità di comunicazione dei procedimenti prevista dalla L. 241/90 alla luce della nuova struttura organizzativa	Verifica e inserimento dei termini e dei responsabili dei procedimenti nella corrispondenza con l'utenza	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		11.1.3.12 Agevolare processo di comunicazione e transf. competenze a seguito della rotazione personale (Legge anticorruzione) attr. codifica delle principali procedure ed istruzioni operative Ente	% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web Individuazione delle principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	>=	70,00%	100,00%	100,00%	
		11.2.1.3 Consolidare il telelavoro a partire dal Registro delle imprese	Verifica e implementazione dei collegamenti per il telelavoro	<=	30/09/2014	31/03/2014	100,00%	
Innovazione e Crescita	11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)	11.2.1.3 Consolidare il telelavoro a partire dal Registro delle imprese	Verifica e implementazione dei collegamenti per il telelavoro	<=	30/09/2014	31/03/2014	100,00%	100,00%
Economico-Finanziaria	11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)	11.3.1.1 Investire le disponibilità liquide in prodotti finanziari con tasso di rendimento in linea con quello di mercato ottimizzando il rapporto rendimento/rischio (di tasso e di credito)	Monitoraggio e comunicazioni SIOPE su investimenti in depositi vincolati, contabilizzazione rateo interessi attivi di competenza 2014	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	92,86%
		11.3.1.2 Indire una gara per la gestione del servizio di cassa e servizio di investimento finanziario delle liquidità	Sottoscrizione strumento finanziario per l'investimento delle disponibilità liquide	<=	31/05/2014	15/04/2014	100,00%	
		11.3.1.5 Adeguamento reportistica al DM 27.3.2013 per variazioni di bilancio	Predisposizione bozza di atti per gara regionale (tutte le CCIAA del Veneto) e proroga attuale convenzione cassiere	<=	31/12/2014	10/10/2014	100,00%	
		11.3.1.6 Monitoraggio e aggiornamento investimenti presso fondo Orizzonte	Verifica della correttezza delle previsioni di cassa (entrate e uscite) fatte ai sensi del DM 27.3.2013. Realizzazione report per approvazione da parte degli organi camerali	<=	31/07/2014	30/10/2014	0,00%	
		11.3.1.7 Migliorare la pubblicità e trasparenza in materia di contratti e contributi	n fasi realizzate per valutazione utilizzo fondi / n fasi previste per valutazione utilizzo fondi (N. 6)	>=	80,00%	100,00%	100,00%	
		11.3.2.1 Ottimizzare l'utilizzo degli immobili, sviluppando il progetto di riqualificazione degli uffici del front-office della sede centrale e la riorganizzazione degli spazi del piano terra	% degli incarichi aggiornati in base ai pagamenti entro 10 gg dalla data del mandato	>=	80,00%	98,00%	100,00%	
		11.3.2.2 Rimodulare il piano di manutenzione delle attrezzature informatiche	Affidamento e realizzazione progetto per lavori in copertura immobile Piazza Insurrezione	<=	31/12/2014	22/09/2014	100,00%	
		11.3.2.3 Riorganizzazione del servizio fax e linee telefoniche inerenti	Affidamento perizia di stima immobili da alienare e studio di fattibilità costruzione nuova sede - n. provvedimenti di assegnazione n. uffici camerali di cui è stata effettuata la pianificazione e la realizzazione dello spostamento	>=	3,00	3,00	100,00%	
		11.3.2.4 Adeguare alla nuova direttiva IANA (Autorità Internazionale per la gestione degli indirizzi IP pubblici) su utilizzo indirizzi IP pubblici	Predisposizione del piano di manutenzione delle attrezzature informatiche	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		11.3.2.5 Riorganizzare il servizio Centro Stampa	n fasi realizzate per ottimizzazione utilizzo attrezzature / n fasi previste per ottimizzazione utilizzo attrezzature	>=	80,00%	100,00%	100,00%	
		11.3.2.6 Migliorare il servizio Centro Conferenze con il consolidamento del servizio wi-fi, la diffusione del servizio di concessione sale e la redazione di un piano di comunicazione	Adeguamento indirizzi IP di tutta la rete camerale	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
				Riorganizzare il servizio Centro Stampa		<=	31/12/2014	
			N fasi realizzate per miglioramento servizi Centro Conferenze/ n fasi previste per miglioramento servizi Centro Conferenze	=	100,00%	100,00%	100,00%	



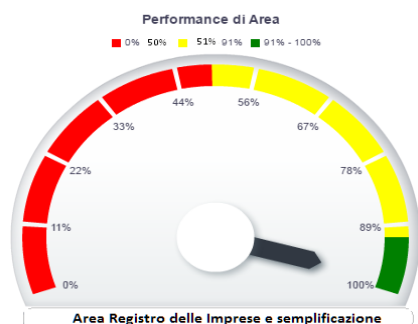
Performance dell'Area contabile e finanziaria

**98,21%**

## Cruscotto operativo dell'Area Registro delle imprese e Semplificazione

Prospettiva BSC	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatore	Segno	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance di Obiettivo
<b>Imprese, Territorio e Consumatori</b>	<b>2. Agenda Digitale (O.T.2)</b>	2.1.5 Sviluppare azioni per l'attuazione dell'Agenda digitale	n incontri in collaborazione con la Consulta delle professioni per la promozione dell'utilizzo dei servizi innovativi e ICT	>=	2,00	3,00	100,00%	<b>99,16%</b>
		2.2.4 Sviluppare azioni congiunte con la Prefettura per incentivare l'utilizzo della pratica telematica per i SUAP	n incontri di formazione e assistenza tecnica con i Comuni n incontri di formazione per i professionisti e le imprese	>=	2,00	7,00	100,00%	
		2.2.5 Promuovere la collaborazione degli enti terzi (es. diffondendo l'uso della scrivania destinata a loro) e dei	n enti terzi che aderiscono alla scrivania SUAP	>=	2,00	6,00	100,00%	
		2.2.6 Monitoraggio della regolare applicazione dei requisiti tecnico giuridici dello sportello unico	n monitoraggi effettuati sulla regolare applicazione dei requisiti tecnico giuridici dello sportello unico	>=	2,00	5,00	100,00%	
		2.2.7 Promozione del fascicolo d'impresa per i SUAP accreditati e attività di studio per la creazione del fascicolo di impresa	n incontri operativi per la promozione del fascicolo d'impresa SUAP	>=	1,00	3,00	100,00%	
		2.2.8 Aggiornamento banca dati Attività ATECO nazionale e regionale	% partecipazioni incontri del gruppo di lavoro nazionale sulla banca dati ATECO sul totale delle convocazioni	>=	90,00	88,00	97,78%	
		2.2.9 Promuovere la semplificazione e l'omogeneizzazione delle procedure del registro imprese/SUAP	% partecipazioni incontri dei tavoli di lavoro del sistema camerale sul registro imprese/SUAP/semplificazione sul totale delle convocazioni	>=	90,00	100,00	100,00%	
		2.2.10 Implementazione del canale telematico all'interno dell'applicativo SCRIBA per gli accertamenti presso Tribunale, Prefettura, INPS e INAIL.	Organizzazione riunione con gli operatori per implementazione canale telematico di Scriba	<=	31/07/2014	29/07/2014	100,00%	
		2.2.11 Avviare il collegamento telematico per almeno 4 nuove tipologie di flussi informativi relativi a procedure concorsuali	n persone formate (Scriba)	>=	8,00	9,00	100,00%	
		2.2.12 Implementare il sistema telematico per la richiesta delle attestazioni diverse per l'estero	n procedure gestite con collegamento telematico	>=	4,00	4,00	100,00%	
		2.3.1 Mantenere aggiornati gli indirizzi pec iscritti nel registro imprese	Avvio della fase sperimentale delle richieste on-line	<=	31/12/2014	31/08/2014	100,00%	
		2.3.2 Incrementare il n di imprese individuali già iscritte con PEC	n posizioni con PEC invalida/inattiva verificate ed eventuale richiesta di regolarizzazione	>=	500,00	712,00	100,00%	
		2.3.3 Implementare nuove procedure telematiche per il deposito da parte dei Comuni delle dichiarazioni di conformità impianti mediante l'uso della PEC per la creazione di un archivio informatico	n imprese individuali già iscritte che richiedono l'iscrizione della PEC	>=	1.500,00	1.220,00	81,33%	
		2.3.4 Miglioramento del processo di dematerializzazione relativo sia all'invio dei verbali di accertamento sanzionatori che alla ricezione e archiviazione della docum.ne di avvenuto pagamento del RI	n Comuni che hanno avviato le procedure telematiche per il deposito delle dichiarazioni di conformità	>=	10,00	44,00	100,00%	
		2.3.5 Miglioramento del processo di dematerializzazione relativo all'invio dell'ordinanza e all'archiviazione della documentazione del Registro Imprese	n incontri operativi sulle procedure telematiche per il deposito delle dichiarazioni di conformità	>=	1,00	2,00	100,00%	
		2.3.6 Avvio sperimentale di un sistema telematico di ricevimento degli scritti difensivi relativo alle sanzioni amministrative del Registro Imprese	% di verbali dematerializzati sul totale dei verbali	>=	80,00%	100,00%	100,00%	
		2.3.7 Implementare nuove procedure telematiche per la gestione di tutte le fasi del procedimento di iscrizione/cancellazione d'ufficio delle pratiche del Registro Imprese	n incontro operativo sulla revisione della procedura sia per l'invio che per la gestione dei pagamenti del Registro Imprese	>=	1,00	1,00	100,00%	
		2.3.8 Implementare nuove procedure telematiche per la gestione di tutte le fasi del procedimento di iscrizione/cancellazione d'ufficio delle pratiche dell'Albo Imprese artigiane	% ordinanze dematerializzate sul totale delle ordinanze	>=	80,00%	100,00%	100,00%	
		2.3.9 Integrare le procedure operative e dell'organizzazione dell'Albo delle imprese artigiane con il Registro delle imprese nel quadro delle procedure previste per la Comunicazione Unica	sperimentazione di un sistema telematico per la ricezione degli scritti difensivi	<=	31/12/2014	07/11/2014	100,00%	
		2.3.10 Revisione delle modalità di archiviazione informatica della documentazione acquisita a fini istruttori	n attività realizzate nel procedimento di iscrizione e/o cancellazione d'ufficio delle pratiche del RI /n. attività previste nel procedimento di iscrizione e/o cancellazione d'ufficio pratiche RI	=	100,00%	100,00%	100,00%	
	3.2.1.8 Favorire l'utilizzo del sistema telematico CO-ON LINE per la richiesta di certificati per l'estero	n attività realizzate nel procedimento di iscrizione e/o cancellazione d'ufficio delle pratiche dell'Albo I.A. /n attività previste nel procedimento di iscrizione e/o cancellazione pratiche Albo I.A	=	100,00%	100,00%	100,00%		
	<b>3.2 Competitività internazionale (O.T.3)</b>	3.2.1.8 Favorire l'utilizzo del sistema telematico CO-ON LINE per la richiesta di certificati per l'estero	Realizzazione dell'integrazione delle procedure operative e dell'organizzazione dell'Albo delle imprese artigiane con il Registro imprese nel quadro delle procedure previste per la Comunicazione Unica	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		3.2.1.9 Gestione del servizio Worldpass: sportello di prima informazione per l'internazionalizzazione	Adozione della direttiva relativa alla nuova modalità di archiviazione della documentazione RI e AIA	<=	31/07/2014	31/07/2014	100,00%	
		3.2.1.8 Favorire l'utilizzo del sistema telematico CO-ON LINE per la richiesta di certificati per l'estero	n incontri formativi e di promozione del sistema web CO-ON LINE (richiesta certificati di origine merci) con le imprese	>=	4,00	4,00	100,00%	
			n richieste di CO online gestite pro-capite	>=	50,00	112,00	100,00%	<b>98,75%</b>
			n richieste telematiche di certificati di origine merci / n richieste di origine merci	>=	60,00	57,00	95,00%	
		n ore di formazione pro-capite per il funzionamento del servizio Worldpass	>=	6,00	6,00	100,00%		

	<b>12. Tutela del consumatore e della concorrenza</b>	12.1.10 Progetto Sicurezza / Anticriminalità (per sostenere la spesa degli accessi forniti alla Direzione Investigativa Antimafia di cui ad un protocollo d'intesa approvato dalla Giunta)	n user fornite alla DIA per accesso alle banche dati RI	>=	5,00	5,00	100,00%	<b>100,00%</b>	
<b>Processi Interni</b>	<b>11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)</b>	11.1.1.10 Aggiornare le istruzioni relative al servizio bollatura per utenti e personale addetto e agevolare il passaggio alla contabilità dematerializzata	Avviare un progetto di dematerializzazione delle scritture contabili delle imprese (bollatura) in collaborazione con ordine dottori commercialisti n site predisposti per gestire l'archivio condiviso delle richieste di bollatura	<=	31/12/2014	29/12/2014	100,00%		
				>=			1,00	1,00	100,00%
		11.1.1.11 Organizzare una più efficiente consultazione dell' archivio cartaceo registro imprese - REA - ENEAC - fascicoli Tribunale	n persone formate sulla gestione del servizio di consultazione dell'archivio cartaceo RI	>=			3,00	3,00	100,00%
		11.1.3.10 Rivedere le modalità di comunicazione dei procedimenti prevista dalla L. 241/90 alla luce della nuova struttura organizzativa	Verifica e inserimento dei termini e dei responsabili dei procedimenti nella corrispondenza con l'utenza	<=	31/12/2014	31/12/2014			100,00%
		11.1.3.12 Agevolare processo di comunicazione e trasf. competenze a seguito della rotazione personale (Legge anticorruzione) attr. codifica delle principali procedure ed istruzioni operative Ente	% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web Individuazione delle principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	>=			70,00%	100,00%	100,00%
		11.1.4.1 Analizzare i versamenti diritto annuale non dovuti e/o erroneamente effettuati	n versamenti esaminati di diritto annuale non dovuti e/o erroneamente effettuati	>=			500,00	710,00	100,00%
		11.1.4.2 Effettuare le cancellazioni d'ufficio dal Registro Imprese	n istruttorie completate ai fini della cancellazione d'ufficio dal Registro delle Imprese	>=			500,00	412,00	82,40%
		11.1.4.3 Completare l'aggiornamento delle anagrafiche nella piattaforma mix-co per il rilascio dei certificati di origine per l'estero on-line e i carnet ata	n anagrafiche dell'archivio completo anagrafiche carnet ata e anagrafiche mix co aggiornate	>=			500,00	1.300,00	100,00%
		11.1.4.5 Migliorare la gestione documentale delle comunicazioni relative ad inizi/modifiche/cessazioni di attività economiche pervenute da altri enti	n mesi entro cui verificare le comunicazioni relative ad inizi/modifiche/cessazioni di attività economiche pervenute da altri enti	<=			3,00	4,00	66,67%
		11.1.4.6 Riorganizzare le procedure per la gestione delle variazioni toponomastiche comunicate dai Comuni	% variazioni toponomastiche gestite entro 30 giorni dalla ricezione sul totale delle ricevute	>=			80,00%	66,76%	83,45%
		11.1.4.7 Gestire le attività di aggiornamento degli iscritti negli ex albi e ruoli	n fasi realizzate per aggiornamento degli iscritti negli ex albi e ruoli / n fasi previste per aggiornamento degli iscritti negli ex albi e ruoli	=			100,00%	100,00%	100,00%
		11.1.4.8 Gestire le attività di aggiornamento delle imprese di meccanica artigiane e non	n fasi realizzate per aggiornamento delle imprese di meccanica artigiane e non / n fasi previste per aggiornamento delle imprese di meccanica artigiane e non	=			100,00%	100,00%	100,00%
		11.1.5.1 Implementare ulteriori controlli automatici per diminuire i tempi di evasione delle pratiche del Registro Imprese	Avviare l'utilizzo del Quality Check per modelli S ed S3 razionalizzando i controlli effettuati dall'operatore	<=	31/12/2014	16/07/2014			100,00%
		11.1.5.2 Contenerne i tempi di iscrizione di atti societari, nuove iscrizioni, iscrizioni per modifica, e imprese artigiane del Registro Imprese	% delle iscrizioni di atti societari, nuove iscrizioni, iscrizioni per modifica, e imprese artigiane del Registro Imprese evase entro 5 giorni	>=			77,00%	86,30%	100,00%
		11.1.5.3 Ridurre i tempi di evasione cancellazioni imprese individuali artigiane	n personale RI formato su cancellazioni imprese individuali artigiane	>=			5,00	7,00	100,00%
11.1.5.4 Migliorare la qualità delle pratiche in entrata con riduzione delle richieste di regolarizzazione	n seminari di formazione all'utenza sulla predisposizione delle pratiche telematiche destinati agli operatori	>=			2,00	2,00	100,00%		
11.1.5.5 Completare il controllo dei bilanci sospesi	n bilanci sospesi non regolarizzati da verificare	>=			300,00	292,00	97,33%		
11.1.5.6 Completare la redazione delle guide per i servizi di sportello	n schede di procedura per servizi di sportello	>=			5,00	6,00	100,00%		
<b>Innovazione e Crescita</b>	<b>11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)</b>	11.2.1.3 Consolidare il telelavoro a partire dal Registro delle imprese	n fasi realizzate sull'avvio del telelavoro / n fasi previste sull'avvio del telelavoro	=	100,00%	100,00%	100,00%	<b>100,00%</b>	
<b>Economico-Finanziaria</b>	<b>11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)</b>	11.3.1.3 Recuperare il diritto annuale non versato	n comunicazioni inviate alle imprese e ai professionisti sullo strumento del ravvedimento operoso	>=			2,00	2,00	100,00%
			n imprese contattate tramite PEC e/o contatto telefonico in seguito ad invio avviso bonario	>=			1.000,00	2.170,00	100,00%
		11.3.1.4 Potenziare la tempestiva emissione dei ruoli esattoriali	% delle richieste relative al ruolo 2011 evase entro 30 giorni	>=			80,00%	95,50%	100,00%
			Controlli del ruolo 2012	<=	31/12/2014	03/12/2014			100,00%
		Emissione del ruolo 2011	<=	30/06/2014	09/10/2014			0,00%	
								<b>80,00%</b>	



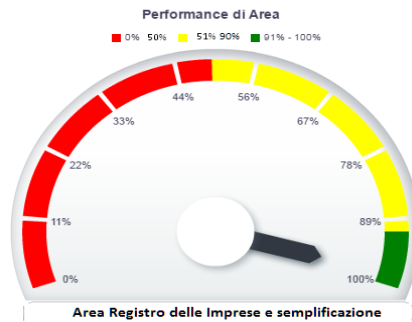
Performance dell'Area Registro delle imprese e Semplificazione

**95,70%**

Cruscotto operativo dell'Area Regolazione del mercato e trasparenza

Prospettiva BSC	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatore	Segno	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance di Obiettivo	
Imprese, Territorio e Consumatori	1. Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	1.1.1 Informazione ad imprese in materia brevettuale ed opportunità collegate	n incontri organizzati per informazione ad imprese in materia brevettuale ed opportunità collegate	>=	2,00	2,00	100,00%	100,00%	
		2.1.2 Allargare la copertura dell'ADSL e della fibra ottica a zone della provincia non coperte	Analisi sull'attuale copertura del territorio con la banda larga	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%		
	2. Agenda Digitale (O.T.2)	2.1.4 Sviluppare gli open data in collaborazione con Infocamere	Avvio collaborazione con Infocamere per lo sviluppo degli open data	Avvio collaborazione con Infocamere per lo sviluppo degli open data	<=	31/12/2014	31/08/2014	100,00%	95,80%
		2.2.1 Diffusione più accentuata dell'utilizzo delle procedure di Conciliacamere per la presentazione delle domande (solo per la mediazione), per la consultazione e	% domande di arbitrato pervenute inserite in Conciliacamere con attribuzione codici di accesso	% domande di mediazione presentate per via telematica	=	100,00%	100,00%	100,00%	
		2.2.2 Diffusione informazione circa procedura di preparazione e spedizione di pratiche telematiche nazionali e/o il deposito on line del	Predisposizione di una guida per l'adozione delle nuove procedure	n seminari organizzati sull'invio telematico di marchi e disegni	>=	2,00	2,00	100,00%	
		2.3.14 Procedere alla dematerializzazione dell'archivio degli uffici Statistica e Prezzi e Ufficio Studi in linea con le direttive fornite dalla Camera sulla dematerializzazione dei documenti	n minimo fasi realizzate di riorganizzazione dell'archivio del servizio Studi statistica e prezzi		>=	2,00	2,00	100,00%	
		3.1.2.5 Realizzazione di pubblicazioni in lingua inglese per favorire il marketing territoriale	n pubblicazioni in lingua inglese realizzate e pubblicate sul sito della Camera e di Promex		>=	4,00	4,00	100,00%	
		3.1.3.10 Realizzare pubblicazioni sull'economia provinciale e renderle disponibili via web nell'area del portale Starnet Padova	gradimento da parte degli stakeholders e da parte delle imprese (scala da 1 a 6)	n medio accessi mensili utenti area portale Starnet (Fonte: rilevazioni su dati Unioncamere nazionale)	>=	4,00	5,00	100,00%	
	3.1 Competitività delle Imprese e del territorio (O.T.3)	3.1.3.11 Sviluppare attività in collaborazione con Unioncamere Veneto e altre Camere della regione nell'ambito del progetto di funzioni associate degli uffici studi-statistica	n rapporti e note pubblicate	n rapporti sull'evoluzione strutturale del sistema economico provinciale nel decennio 2001-2011	>=	2.000,00	2.119,00	100,00%	100,00%
		10.1.5 Sostenere l'attività di formazione dei manutentori di caldaie che aderiscono all'accordo provinciale in materia	n corsi di formazione dei manutentori di caldaie previsti dal bando camerale		>=	50,00	120,00	100,00%	
		10.1.5 Sostenere l'attività di formazione dei manutentori di caldaie che aderiscono all'accordo provinciale in materia			>=	1,00	1,00	100,00%	
	10. Istruzione e apprendimento permanente (OT.10)	10.1.5 Sostenere l'attività di formazione dei manutentori di caldaie che aderiscono all'accordo provinciale in materia	n corsi di formazione dei manutentori di caldaie previsti dal bando camerale		>=	5,00	9,00	100,00%	100,00%
	12. Tutela del consumatore e della concorrenza	12.1.1 Collaborare con Polizie municipali per attività di controllo etichettatura di prodotti non	n incontri preparatori con polizie municipali		>=	2,00	5,00	100,00%	
			n uscite nei comuni della provincia		>=	20,00	21,00	100,00%	
			n uscite congiunte		>=	10,00	10,00	100,00%	
		12.1.2 Collaborare con Guardia di Finanza per controllo distributori di carburante	n prelievi effettuati		>=	10,00	15,00	100,00%	
			n prodotti inviati ai laboratori		>=	10,00	15,00	100,00%	
		12.1.3 Effettuare controlli su specifici prodotti non alimentari in	n controlli di bilance a funzionamento automatico		>=	10,00	14,00	100,00%	
			n inviti ad imprese tenute a depositare i piani di legalizzazione		>=	10,00	12,00	100,00%	
		12.1.5 Verificare i piani di legalizzazione preimballaggi	n piani di legalizzazione pre-imballaggi verificati		>=	8,00	10,00	100,00%	
			n ispezioni effettuate per verificare il rispetto degli aspetti formali da parte dei laboratori privati		>=	8,00	8,00	100,00%	
		12.1.6 Svolgimento attività ispettiva presso i laboratori privati autorizzati alla verifica periodica	Collaborare con Unioncamere per individuare azioni di supporto e proposte integrative alla proposta di legge sull'Italian Quality		<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		12.1.8 Revisione della modalità di accertamento prezzi con strumenti telematici anche tramite Borsa Merci Telematica BMTI SpA	n commissioni prezzi contattate		>=	4,00	4,00	100,00%	96,30%
			n incontri organizzati per formazione su BMTI		>=	1,00	1,00	100,00%	
			n operatori contattati		>=	10,00	10,00	100,00%	
			n Commissioni Prezzi anno n/anno n-1		<	0,80	0,65	100,00%	
			n documenti aggiornati sulla materia delle clausole di mediazione e arbitrato pubblicati sul sito camerale		>=	2,00	2,00	100,00%	
n feedback ricevuti dai partecipanti raccolti nel form predisposto sul sito camerale				>=	50,00	13,00	26,00%		
n incontri con professionisti				>=	2,00	4,00	100,00%		
% mediatori formati sul totale dei mediatori dell'organismo camerale			>=	45,00%	60,00%	100,00%			
12.2.1 Migliorare la diffusione delle clausole di mediazione e arbitrato, da inserire nella redazione dei contratti - atti costitutivi di società, promozione di conciliazione, arbitrato e mediazione	n iniziative realizzate (convegni, incontri, sportelli, corsi) in collaborazione con Ordini Professionali per iniziative sia informative che in materia di mediazione e arbitrato per le imprese		>=	1,00	1,00	100,00%			
	n protocolli o accordi per iniziative comuni con Ordini professionali per iniziative sia informative che in materia di mediazione e arbitrato per le imprese		>=	1,00	1,00	100,00%			

Processi Interni	11.1.1.12 Coordinare il SISTAN a livello Camere del Veneto quale probabile Camera capofila del progetto 11.1.1.13 Realizzare il Prezzario Opere Edili regionali 11.1.1.15 Avvio predisposizione ordinativi per uffici camerati in seguito a decentramento attività con utilizzo applicativo Pubblicamera 11.1.1.16 Verifica utilizzo materiale librario della biblioteca camerale e dell'opportunità della sua conservazione 11.1.3.3 Implementare una procedura permanente di customer satisfaction per i servizi e i progetti camerati 11.1.3.4 Effettuare indagini di customer satisfaction per conoscere le aspettative degli stakeholders nei confronti della Camere e le esigenze di innovazione e per individuare indicatori di outcome 11.1.3.10 Rivedere le modalità di comunicazione dei procedimenti prevista dalla L. 241/90 alla luce della nuova struttura organizzativa 11.1.3.12 Agevolare processo di comunicazione e transf. competenze a seguito della rotazione personale (Legge anticorruzione) attr. codifica delle principali procedure ed istruzioni operative Ente 11.1.3.13 Realizzare azioni a favore della cultura della legalità e contrasto ai fenomeni mafiosi 11.1.4.4 Rappresentazione grafica andamento storico dati per ULSS	Realizzazione del coordinamento del Sistan	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	100,00%
		n minimo di fasi da realizzare	>=	2,00	2,00	100,00%	
		Predisposizione di ordinativi, con relativi documenti necessari e pubblicazione atti con pubblicamera, sia per conto dell'Ufficio Studi e statistica che di altri uffici di staff	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		n. biblioteche di primaria importanza della ns provincia con cui si effettua l'incrocio dei dati della presenza di pubb.ni camerati, per indirizzare la consultazione a biblioteche aperte al pubblico	>=	2,00	6,00	100,00%	
		Costituzione task force per la progettazione e gestione delle indagini di customer satisfaction per i servizi e i progetti camerati	<=	30/06/2014	30/04/2014	100,00%	
		Predisposizione modello di customer e piano operativo per le indagini di customer satisfaction per i servizi e i progetti camerati secondo una specifica metodologia statistica	<=	30/06/2014	30/04/2014	100,00%	
		% di iniziative promozionali per le quali vengono realizzate indagini di customer	>=	15,00%	15,00%	100,00%	
		n indagini di customer satisfaction avviate nei settori della promozione e dei servizi istituzionali e/o altri settori individuati in corso d'anno	>=	2,00	4,00	100,00%	
		Verifica e inserimento dei termini e dei responsabili dei procedimenti nella corrispondenza con l'utenza	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		% procedure operative gestionali e tecnico - professionali dell'Ente formalizzate e codificate tramite apposita piattaforma web	>=	70,00%	100,00%	100,00%	
Individuazione delle principali procedure operative gestionali e tecnico professionali dell'Ente	<=	30/06/2014	30/06/2014	100,00%			
Attivazione del progetto sulla diffusione della cultura della legalità e contrasto alle Mafie	<=	31/12/2014	28/11/2014	100,00%			
n fasi realizzate per realizzazione della rappresentazione grafica andamento storico dati per ULSS	>=	3,00	3,00	100,00%			



Performance dell'Area Regolazione del mercato e trasparenza

98,68%

## Cruscotto operativo dell'Azienda speciale Padova Promex

Prospettiva BSC	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatore	Segno	Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance di Obiettivo
Imprese, Territorio e Consumatori	1. Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	1.1.2 Sviluppo di nuove tecnologie in particolare ICT con una forte correlazione con i settori maturi (c.d. Ibridizzazione del settore terziario con quello manifatturiero e primario)	n incontri per sviluppo di nuove tecnologie in particolare ICT con una forte correlazione con i settori maturi	>=	2,00	2,00	100,00%	100,00%
		2.3.15 Favorire la dematerializzazione dell'attività di Padova Promex e la fornitura di servizi tramite una nuova piattaforma web camerale integrata con i social network	definizione della piattaforma di pagamento on line n di richieste adesioni on line ai seminari / n totale richieste di adesione	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	100,00%
	3.2 Competitività internazionale (O.T.3)	3.2.1.1 Realizzare il programma di azioni promosso da Padova Promex	n follower nei social network attivi	>=	300,00	1.317,00	100,00%	90,91%
			Livello medio soddisfazione corsi e iniziative all'estero di Padova Promex pari a buono in % (scala: scarso, sufficiente, buono e molto buono)	>=	50,00%	85,00%	100,00%	
			n. iniziative realizzate nel programma di azioni promosso da Padova Promex/n.iniziativa previste nel programma di azioni promosso da Padova Promex	>=	1,00	1,75	100,00%	
			n. medio partecipanti alle missioni Padova Promex	>=	8,00	8,60	100,00%	
		3.2.1.2 Attuare ed implementare percorsi di assistenza specifici per imprese che si avvicinano ai mercati esteri e per quelle che necessitano di un sostegno per il consolidamento dei contatti avviati	n. contatti assistenza tecnica Padova Promex anno x/n. contatti assistenza tecnica Padova Promex anno x-1	>=	1,05	1,07	100,00%	
		3.2.1.3 Ampliare la rete di desk esteri in aree geografiche strategiche per l'imprenditoria padovana, attraverso uffici ICE, CdC italiane all'estero, Veneto Promozione e Consorzio intercamerale	n di imprese di Padova coinvolte nelle azioni del Consorzio per l'internazionalizzazione e di Veneto Promozione	>=	20,00	235,00	100,00%	
		3.2.1.4 Favorire la partecipazione collettiva delle imprese Padovane a manifestazioni fieristiche internazionali	n. partecipazioni dirette a fiere internazionali	>=	5,00	5,00	100,00%	
		3.2.1.5 Favorire l'incoming di operatori esteri sul territorio promuovendo una visione integrata delle nostre eccellenze produttive del settore manifatturiero agroalimentare artigianale e turistico	n. incoming con almeno 8 operatori	>=	2,00	2,00	100,00%	
		3.2.1.6 Revisione del sito web integrato con il sito camerale con sviluppo in particolare del multilinguismo	Realizzazione del sito in lingua inglese	<=	31/12/2014		0,00%	
			Redazione di un piano di azione del sito web integrato con il sito camerale con sviluppo in particolare del multilinguismo	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	
		3.2.2.1 Rafforzare lazione di diffusione dei progetti di filiera, per individuare e gestire fondi europei anche a carattere transnazionale, diffondere modelli aggregativi replicabili...	n. incontri per progetti di filiera	>=	2,00	2,00	100,00%	
		3.2.2.2 Pubblicare materiale informativo idoneo a diffondere tutte le azioni di promozione estera messa a punto da Padova Promex ed anche dalle altre associazioni/enti padovani	n. pubblicazioni Padova Promex	>=	1,00	1,00	100,00%	
Processi Interni	11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente (O.T.11)	11.1.3.11 Adeguare il sito internet dell'Azienda speciale Padova Promex con i dati organizzativi, amministrativi e contabili previsti dal Decreto Trasparenza per la Camera	Adeguamento del sito di Padova Promex con i dati della sezione Amministrazione Trasparente	<=	31/12/2014	31/12/2014	100,00%	100,00%



Performance dell'Azienda speciale Padova Promex

97,73%