

Relazione sulla performance 2018

Camera di commercio di Padova

# Indice

1. Presentazione
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholders esterni
  - 2.1 Il contesto esterno di riferimento
    - La normativa
    - La dinamica delle imprese
    - Gli indicatori economici
  - 2.2 L'Amministrazione
    - La struttura organizzativa e il personale
    - Le articolazioni territoriali e l'Azienda speciale Promex
    - Le risorse economiche
    - Le partecipazioni
    - I servizi resi e gli utenti serviti. il Registro imprese e la customer satisfaction
  - 2.3 I risultati raggiunti
    - I criteri
  - 2.4 Le criticità e opportunità
3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti
  - 3.1 Albero della performance: la Vision e i risultati
  - 3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici
  - 3.3 Obiettivi e piani operativi
  - 3.4 Obiettivi individuali
4. Risorse, efficienza ed economicità
  - Preventivo e consuntivo a confronto
  - Andamento oneri - proventi
  - Indici di bilancio
5. Pari opportunità e bilancio di genere
  - Gli organi e il personale
  - Le imprese
6. Il processo di redazione della relazione sulla performance
  - 6.1 Fasi, soggetti, tempi, responsabilità
  - 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

# 1. Presentazione

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

La Camera di Commercio di Padova conclude il proprio Ciclo di gestione della Performance relativo all'annualità 2018 illustrando lo stato di realizzazione delle attività contenute nel Piano della Performance per il triennio 2018-2020 approvato dalla Giunta Camerale in data 29 gennaio 2018. In corso d'anno è stato effettuato un monitoraggio sullo stato avanzamento degli obiettivi programmati, al 30 giugno, con lo scopo di verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati e proporre agli organi di indirizzo eventuali correttivi da apportare. Nel 2018 sono infatti state presentate alcune variazioni al Piano approvate la prima con Determinazione d'urgenza del Presidente n.17 del 30 maggio 2018, ratificata con Deliberazione di Giunta n. 57 del 8 giugno 2018, e la seconda con Deliberazione di Giunta n. 95 del 19 settembre 2018. Tali variazioni hanno portato all'aggiornamento e/o modifica di alcuni indicatori e target di riferimento nonché alla modifica e/o eliminazione di alcuni obiettivi operativi e azioni di area, risolvendo così alcune criticità che sono state segnalate dai Dirigenti di Area nella realizzazione completa e puntuale degli obiettivi ed emerse in corso d'anno anche a seguito del monitoraggio.



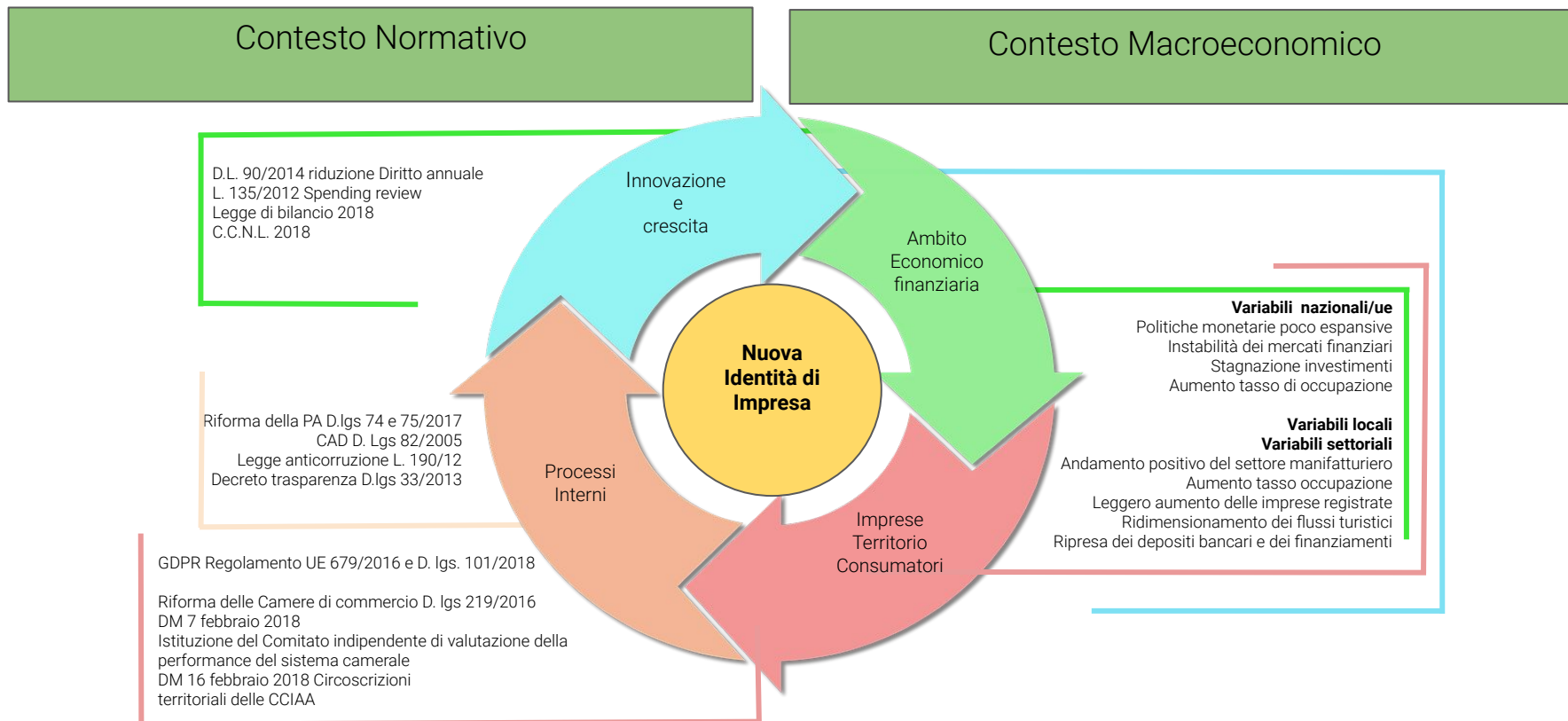
La Relazione sulla Performance è redatta in conformità alle linee guida 5/2012 emesse da Civit (oggi A.N.AC. - Autorità Nazionale Anti Corruzione) e alle indicazioni Unioncamere così da garantire nel tempo una struttura confrontabile a livello dell'intero sistema camerale.

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

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

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

*Influenza delle variabili normative e macroeconomiche sulle 4 prospettive di Performance della Balanced Scorecard (BSC)*



## 2.1 Il contesto esterno di riferimento - *La normativa*

Diverse sono le novità normative che nel corso del 2018 hanno influenzato l'attività delle Camere di commercio. A livello generale, da segnalare in primis:

Il Regolamento UE 2016/679 sulla protezione dei dati, noto come **GDPR** (General Data Protection Regulation) è entrato in vigore il 25 maggio 2016 ed operativo a partire dal 25 maggio 2018. Con questo la Commissione europea ha inteso rafforzare e rendere più omogenea la protezione dei dati personali di cittadini dell'Unione europea e dei residenti nell'Unione europea, sia all'interno che all'esterno dei confini dell'Unione europea (UE). Dalla sua entrata in vigore, il GDPR ha sostituito i contenuti della direttiva sulla protezione dei dati (Direttiva 95/46/CE) e, in Italia, ha abrogato gli articoli del codice per la protezione dei dati personali (d. lgs. n. 196/2003) con esso incompatibili. Il Gdpr è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale con il Decreto n.101/18 del 10 agosto 2018 ed è entrato ufficialmente in vigore il 19 settembre 2018.

In tema di attività delle imprese sono rilevanti:

- la legge di bilancio 2018 (L. 205 del 27.12.2017), prevede che le imprese abilitate solo ad una delle **attività di meccanica-motoristica e/o elettrauto** ed iscritte con tale abilitazione al Registro Imprese o nell'Albo delle imprese artigiane, debbano regolarizzarsi ed iscriversi nella sezione della Meccatronica entro 10 anni dall'entrata in vigore della L. 224/2012, ovvero entro il 5.1.2023 (anziché entro il 5.1.2018)

- la medesima legge, al fine di promuovere forme di **imprenditoria giovanile in agricoltura**, riconosce ai giovani coltivatori ed imprenditori agricoli agevolazioni nel settore previdenziale

- il D.L. n. 135/2018, recante disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione, convertito in L. n. 12/2019 con modificazioni, entrato in vigore il 13 febbraio 2019 all'art. art. 3-quater, comma 3, prevede la possibilità di provvedere allo scioglimento e messa in liquidazione delle società a responsabilità limitata semplificate mediante una **modalità semplificata**, al fine di garantire un'ulteriore riduzione degli oneri amministrativi sulle imprese e nel contempo una più uniforme applicazione delle disposizioni in materia di società a responsabilità limitata semplificata

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento - La dinamica delle imprese

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

- Tassi di crescita - Variazioni % 2017-2018 al 31.12

	Imprese e unità locali (*)					
	Totale		di cui: imprese (Sedi)		di cui: unità locali (**)	
	Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive
A Agricoltura	-1,0	-1,1	-1,2	-1,3	3,5	3,6
B Estrattive	11,1	13,0	11,1	14,3	11,1	11,1
C Manifatturiere	-0,4	-0,3	-1,1	-1,0	2,3	2,4
D Energia	4,0	3,6	5,8	5,0	2,5	2,5
E Ind.ambientali (a)	2,1	1,2	0,0	-1,7	4,2	3,6
F Costruzioni	-1,0	-1,1	-1,2	-1,3	0,9	1,4
G Commercio (b)	-0,7	-0,7	-1,2	-1,2	1,0	1,2
H Trasporti	0,1	0,3	-0,9	-0,8	3,3	3,6
I Alb.-ristorazione	1,4	1,2	0,6	0,1	4,4	4,6
J Serv.comunic. (c)	1,9	1,1	1,0	0,3	4,8	3,5
K Serv.finanz.-assicurat.	0,5	0,4	2,5	2,3	-3,3	-3,3
L Att.immobiliari	0,4	0,6	0,0	0,2	5,6	6,9
M Att.professionali (d)	3,6	3,6	3,8	3,8	2,9	2,9
N Serv. vari imprese (e)	4,6	5,6	4,4	5,4	5,2	6,2
P Istruzione	2,6	2,7	3,2	3,3	1,9	1,7
Q Sanita'	4,8	3,8	3,1	1,7	7,3	6,7
R Attività varie (f)	3,0	3,4	3,0	3,5	2,8	3,0
S Altri serv.personali (g)	1,2	1,2	0,9	1,0	3,2	3,2
Non classificate	-0,0	16,2	-0,4	13,6	6,5	16,8
<b>TOTALE</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>

- Valori assoluti al 31.12.2018

	Imprese e unità locali (*)					
	Totale		di cui: imprese (Sedi)		di cui: unità locali (**)	
	Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive
A Agricoltura	12.650	12.535	12.175	12.071	475	464
B Estrattive	30	26	20	16	10	10
C Manifatturiere	15.340	13.774	12.002	10.568	3.338	3.206
D Energia	468	460	219	211	249	249
E Ind.ambientali (a)	288	261	139	116	149	145
F Costruzioni	14.728	13.546	13.416	12.294	1.312	1.252
G Commercio (b)	30.501	28.471	23.954	22.087	6.547	6.384
H Trasporti	3.730	3.431	2.830	2.561	900	870
I Alb.-ristorazione	7.105	6.259	5.497	4.698	1.608	1.561
J Serv.comunic. (c)	3.344	3.097	2.552	2.330	792	767
K Serv.finanz.-assicurat.	3.617	3.516	2.409	2.329	1.208	1.187
L Att.immobiliari	7.483	6.752	7.008	6.300	475	452
M Att.professionali (d)	5.525	5.090	4.348	3.956	1.177	1.134
N Serv. vari imprese (e)	3.670	3.462	2.854	2.674	816	788
P Istruzione	1.047	1.005	622	593	425	412
Q Sanita'	1.021	957	597	543	424	414
R Attività varie (f)	1.173	1.062	956	854	217	208
S Altri serv.personali (g)	4.413	4.304	3.892	3.789	521	515
Non classificate	3.422	136	3.210	25	212	111
<b>TOTALE</b>	<b>119.555</b>	<b>108.144</b>	<b>98.700</b>	<b>88.015</b>	<b>20.855</b>	<b>20.129</b>

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento - *Gli indicatori economici*

Gli indicatori fondamentali dell'economia padovana evidenziano **una dinamica nell'insieme favorevole nel 2018**, anche se nella seconda parte dell'anno si sono manifestati alcuni segnali di rallentamento dovuti all'involuzione più generale del quadro economico nazionale.

L'evoluzione del PIL nazionale ha registrato su base annuale una crescita, e tuttavia nel 3° e 4° trimestre si sono manifestate variazioni negative su base congiunturale, conseguenza sia degli elementi di incertezza prevalenti sui mercati internazionali, sia della stagnazione di alcune componenti della domanda interna (in particolare investimenti).

Per la provincia, con riferimento ai dati medi su base annuale, si rileva ancora un **andamento positivo per il settore manifatturiero** (che riguarda sia la produzione, +2,7% che il fatturato, +3,9%) e per l'insieme dell'export (+4,5% con incrementi superiori al Veneto e all'Italia) sia pure, per tutti e tre gli indicatori, con un certo ridimensionamento della crescita a partire dal 3° trimestre.

Rimane inoltre positivo il saldo dei contratti di lavoro dipendente (+6.740 unità, effetto di 124.490 assunzioni contro 117.750 cessazioni) anche se in parte al di sotto dei livelli raggiunti nel triennio precedente. Aumenta il tasso di occupazione che, con un valore di 67,8% (come rapporto tra occupati e popolazione in età lavorativa), si riporta sui livelli precedenti l'inizio della crisi del 2009, collocando la provincia al di sopra sia del Veneto (66,6%) che dell'Italia (58,5%). Si riduce inoltre il tasso di disoccupazione attestato al 5,8% ai livelli più contenuti degli ultimi sei anni. L'**aumento del tasso di occupazione** indica una ripresa della capacità di assorbimento del potenziale di lavoro disponibile da parte del sistema produttivo della provincia, confermata dalla contemporanea diminuzione dei tassi di disoccupazione e di inattività. Va segnalata comunque la prevalenza dei contratti non stabili (pur con una qualche ripresa di quelli a tempo indeterminato nell'ultimo anno).

**In parziale ripresa anche il numero delle imprese registrate** (+0,2%), per effetto soprattutto, considerando le posizioni attive, dell'aumento delle unità locali (+2,3% filiali, sedi secondarie, ecc.), dato il perdurare del calo delle sedi legali (-0,3%), in parte, comunque, meno accentuato rispetto ai due anni precedenti.

Il recupero della base produttiva è l'effetto degli aumenti di imprese attive nelle attività di servizio (sia servizi alle imprese, +1,7% che alle persone, +1,6%), data la riduzione delle sedi legali per costruzioni, agricoltura (-1,3% per entrambi), commercio (-1,2% specie dettaglio, ma anche ingrosso) e manifatturiero (-1,1%).

Al 31.12.2018, con un totale di **119.555 imprese e unità locali registrate Padova rimane al primo posto nel Veneto** (20% su un totale regionale di 596.507 unità) e al 9° nella graduatoria delle province italiane (con l'1,6% del totale Italia: 7,3 milioni tra imprese e unità locali).

Per il **turismo si registra un ridimensionamento delle dinamiche dei flussi** in particolare per gli arrivi (-0,6%) in parziale declino e in parte anche per le presenze il cui andamento è di poco positivo (+0,2%), anche se in termini assoluti le dimensioni dei due indicatori si attestano sui livelli più elevati dell'ultimo decennio. Si conferma una crescita del numero di imprese turistiche (+1,2%) con un incremento superiore a quello registrato nel 2017.

Per gli indicatori del credito a fine dicembre 2018 si confermano le tendenze già rilevate nel 2017, con un aumento dei depositi bancari (+3,5%), dei prestiti alle famiglie (+2,5%) e dei finanziamenti alle imprese manifatturiere (+4,2%), una ripresa dei prestiti alle imprese dei servizi (+1,5% che interviene per la prima volta negli ultimi 5 anni), ma nuovamente un calo degli impieghi alle imprese delle costruzioni (-11,7%).

## 2.2 L'Amministrazione - La struttura organizzativa

L'Ente nel corso del 2018 era strutturato in 5 Aree dirigenziali, affidate alla gestione di 3 dirigenti, dei quali il Segretario generale è il vertice della struttura. Ogni Area è organizzata in Servizi, affidati a Responsabili di cui alcuni con incarico di titolare di posizione organizzativa.

Tale struttura è stata modificata con effetto dal 1° maggio 2019.



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



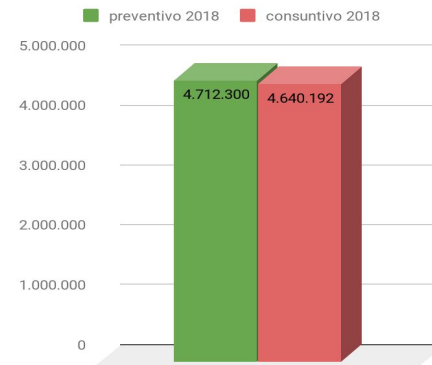
## 2.2 L'Amministrazione - Il personale

In queste analisi si illustrano alcune cifre relative al personale della Camera di commercio di Padova nel triennio 2016 - 2018:

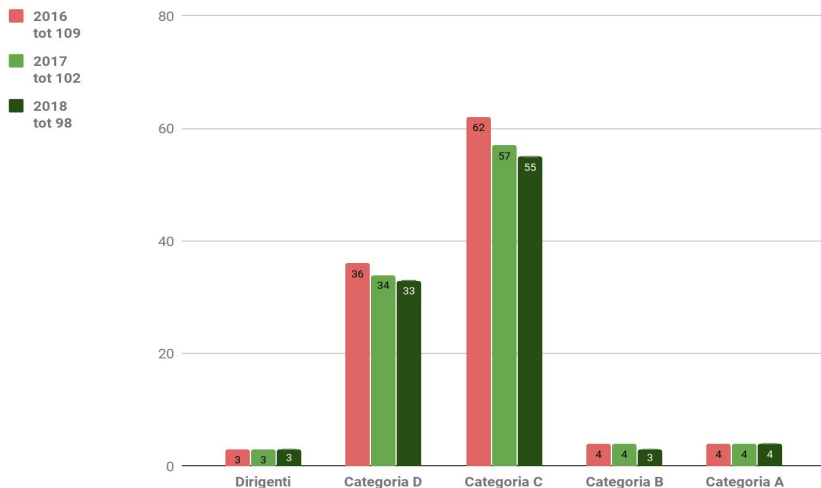
- confronto personale in servizio per categoria triennio 2016 - 2018
- confronto costi previsti a preventivo ed effettivamente sostenuti a consuntivo



Rispetto al preventivo, sono state conseguite **minori spese** per il personale per circa € 72.100, poiché si sono registrati risparmi per compenso straordinario e indennità varie.



### Dipendenti nel triennio 2016-2018



Dal confronto con gli anni precedenti, si registra inoltre un livello di spesa **in costante riduzione** a dimostrazione della contrazione del contingente del personale, anche se tale riduzione viene parzialmente compensata da alcune spese di funzionamento per effetto dell'esternalizzazione di servizi in un quadro di ottimizzazione dei rapporti con le società "in house" del sistema camerale.



## 2.2 L'Amministrazione - Le articolazioni territoriali e l'Azienda speciale Promex



I presidi territoriali al momento sono tre: uno gestito dal **Consorzio ZIP** e gli altri due gestiti rispettivamente dal **Comune di Abano Terme** e dal **Comune di Montagnana**.

I servizi erogati sono:

- visure, bilanci e copie atti (no certificati)
- ricezione e riconsegna libri soggetti a bollatura
- rilascio firme digitali
- autocertificazione: dichiarazione sostitutiva di certificato Registro Imprese

Gli sportelli gestiti dal Consorzio ZIP e dal Comune di Montagnana rilasciano anche carte tachigrafiche. I due presidi territoriali gestiti dai Comuni sono rivolti alle imprese rispettivamente con sede legale e operativa all'interno del territorio del Comune; lo sportello di Montagnana è rivolto anche alle imprese dei Comuni del relativo Mandamento quali Borgo Veneto, Casale di Scodosia, Castelbaldo, Masi, Megliadino San Vitale, Merlara, Urbana.



La Camera di Padova si avvale dal 2006 dell'Azienda speciale **Promex**, il cui obiettivo primario è assistere il sistema economico imprenditoriale padovano ad affrontare il mercato internazionale, proponendo servizi e soluzioni ad imprenditori, PMI, artigiani, commercianti, professionisti che dal territorio locale intendono espandersi all'estero.

## 2.2 L'Amministrazione - Le risorse economiche

La Camera di commercio di Padova, per descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha scelto la metodologia **Balanced Scorecard BSC** che richiede la definizione di obiettivi misurabili su varie dimensioni di performance (efficienza, qualità dei servizi offerti, valorizzazione del personale) e colloca l'utente al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza e accountability).

L'approccio BSC evidenzia anche la **relazione della pianificazione strategica con la specifica programmazione economico-finanziaria**, provvedendo alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante assegnazione delle risorse agli obiettivi della Mappa strategica.

Con il **Budget direzionale** l'assegnazione di risorse economiche alla dirigenza è finalizzata alla traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale e quella organizzativa.

L'impostazione seguita ha consentito di rilevare i valori a consuntivo degli indicatori definiti nel **Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio**, noto come **PIRA**, documento di natura contabile e programmatico, 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.

Nei paragrafi successivi si evidenzia il risultato dell'impegno della Camera di Padova a sostegno del sistema economico provinciale con **circa 1.850.000 € riversati sul territorio con interventi promozionali**, svolti anche dall'azienda speciale Promex, con una percentuale di **utilizzo delle risorse stanziato a budget a tale scopo pari al 92%**.

Segue poi la descrizione per ogni area dirigenziale della relazione tra l'utilizzo delle risorse del budget e i risultati raggiunti nelle attività svolte, evidenziando la motivazione degli scostamenti. In tal modo l'Ente evidenzia la modalità dell'utilizzo dei proventi allo scopo di erogare servizi alla collettività, e in particolare alle imprese, sostenendone lo sviluppo e rispondendo adeguatamente alle esigenze che queste esprimono.

**L'obiettivo di una pubblica amministrazione è infatti quello di produrre, a partire da un input iniziale, in condizioni di efficacia ed efficienza, un output finale che sia in grado di soddisfare i bisogni (outcome) in modo coerente con le risorse impiegate nella gestione.**

## 2.2 L'Amministrazione - Le risorse economiche

Questo prospetto contabile descrive il **budget per Obiettivi tematici**, con la distinzione tra interventi diretti (contributi che la Camera eroga direttamente) e costi indiretti (costi sostenuti per spese di funzionamento, personale, ammortamenti di immobilizzazioni materiali e immateriali\*).

**I costi diretti degli interventi promozionali sono stati utilizzati per una percentuale complessiva del 91,69%.**

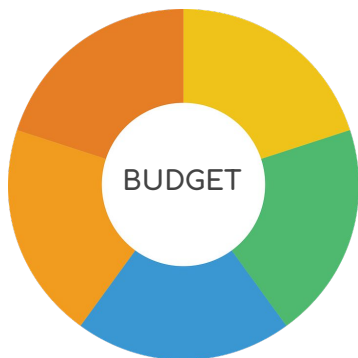
Si evidenzia lo scostamento tra gli importi approvati a preventivo e gli importi utilizzati a consuntivo al 31/12/2018.

Il 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.

\*Per la riclassificazione dei costi indiretti si è utilizzato un prospetto contabile concernente l'associazione dei centri di costo a missioni e programmi e ai codici COFOG (Classification of the Functions of Government).

RIPARTIZIONE DELLE RISORSE ANNO 2018						
Missioni / Obiettivi	RISORSE STANZIATE A BUDGET			RISORSE CONSUNTIVATE		
	Totale Budget	di cui Interventi Diretti	di cui Costi Indiretti	Totale Consuntivo	di cui Interventi Diretti	di cui Costi Indiretti
Missione 11 COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	2.164.100	1.100.000	1.064.100	1.957.384	989.849	967.535
O.T. 1 RICERCA, SVILUPPO E INNOVAZIONE	610.100	310.000	300.100	420.677	212.736	207.940
O.T. 2 MIGLIORARE ACCESSO ALLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	212.300	107.800	104.500	180.574	91.317	89.258
O.T. 3.1 MIGLIORARE LA COMPETITIVITA' DELLE PMI	785.200	399.200	386.000	926.570	468.566	458.003
O.T. 06 TUTELA AMBIENTE E PROMOZIONE EFFICIENZA RISORSE	413.000	210.000	203.000	340.578	172.230	168.348
O.T. 10 ISTRUZIONE, FORMAZIONE E APPRENDIMENTO PERMANENTE	143.500	73.000	70.500	88.986	45.000	43.986
Missione 16 COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNE DEL SISTEMA	860.000	860.000	0	831.238	831.238	0
O.T.3.2 COMPETITIVITA' INTERNAZIONALE	860.000	860.000	0	831.238	831.238	0
Missione 12 REGOLAZIONE DEI MERCATI	5.168.500	40.000	5.128.500	4.556.007	12.684	4.543.323
O.T.12 TUTELA DEL CONSUMATORE E DELLA CONCORRENZA	5.168.500	40.000	5.128.500	4.556.007	12.684	4.543.323
Missione 32 SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLA PA	5.077.500	0	5.077.500	4.533.331	0	4.533.331
O.T. 11.1 MIGLIORARE EFFICIENZA PA (Indirizzo politico)	1.908.500	0	1.908.500	1.684.425		1.684.425
O.T. 11.1 MIGLIORARE EFFICIENZA PA (Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza)	1.056.000	0	1.056.000	949.540		949.540
O.T. 11.2 VALORIZZAZIONE DELLE PROFESSIONALITA' E REINGEGNERIZZAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	1.056.000	0	1.056.000	949.540		949.540
O.T. 11.3 USO OTTIMALE DEL PATRIMONIO, DELLE RISORSE ECONOMICHE E DELLA CAPACITA' DI RISCOSSIONE	1.057.000	0	1.057.000	949.825		949.825
<b>TOTALE RISORSE</b>	<b>13.270.100</b>	<b>2.000.000</b>	<b>11.270.100</b>	<b>11.877.960</b>	<b>1.833.771</b>	<b>10.044.189</b>

## 2.2 L'Amministrazione - Le risorse economiche



### ***Area Segreteria generale e Staff***

Nella gestione corrente, la valutazione sul budget dell'Area evidenzia entrate per contributi promozionali superiori alle previsioni, grazie alla favorevole conclusione di progetti comunitari avviati negli anni precedenti.

Dal punto di vista degli oneri, gli interventi promozionali registrano un utilizzo dell'82% a causa del rinvio di alcuni interventi all'anno in corso o del minore importo richiesto rispetto allo stanziamento iniziale per i progetti UE. Per i progetti europei, infatti, a parte Odeon, c'è stato un utilizzo di staff interno, senza affidamento di incarichi esterni, mentre per altri progetti, come la sensibilizzazione delle filiere o Soft City, c'è stato uno slittamento di parte delle azioni al 2019.

Sulla gestione straordinaria, pesa il risultato negativo delle rettifiche delle attività finanziarie per oltre 600 mila € a causa della svalutazione delle partecipazioni azionarie per adeguamento al loro patrimonio netto (se collegate) o per perdite durevoli.

I risultati sono stati pertanto raggiunti rispettando sostanzialmente le previsioni iniziali.

### ***Area Sviluppo e promozione economica***

Il programma promozionale previsto nel budget dell'Area ha avuto completa attuazione anche attraverso trasferimenti di importi a iniziative specifiche promozionali ritenute prioritarie dalla Giunta camerale.

L'importo dei proventi da diritti di segreteria per la dichiarazione MUD è sostanzialmente confermato nella previsione.

### ***Area Regolazione del mercato***

Si registra un andamento positivo dei diritti di segreteria, con un aumento del 7% rispetto al previsto, in linea con l'obiettivo dell'Ente di aumentare i proventi offrendo maggiori servizi all'utenza. Un aumento importante, di quasi il 50%, si rileva nei ricavi del Servizio Conciliazione e arbitrato.

Gli oneri registrano un risparmio sulle spese informatiche e un utilizzo parziale degli importi destinati alle attività di gestione Punto ascolto SOS Giustizia e iniziative sulla legalità rivolte a imprese e scuole, che sono state rinviate al 2019.

## 2.2 L'Amministrazione - Le risorse economiche

### **Area Registro Imprese e Semplificazione**

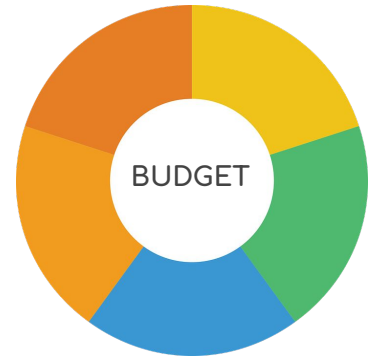
Lo scostamento tra il budget assegnato e l'utilizzo effettivo a fine esercizio è principalmente dovuto alle spese di funzionamento (pari all'80,05% dell'importo previsto di € 1.214.021) e, tra queste, agli oneri per le spese di automazione (canoni e consumi programmi automazione banche dati fornite da Infocamere, acquisto materiale per la firma digitale da rivendere).

Tali oneri non sono strettamente legati agli obiettivi di performance assegnati in quanto quest'ultimi sono realizzati prevalentemente con l'attività del personale interno (il cui utilizzo del budget è invece in linea con le previsioni). Gli scostamenti sono pertanto legati ad andamenti non prevedibili nei consumi dei software banche dati, da politiche tariffarie modificate in corso d'anno da Infocamere e da minori acquisti di materiale per la firma digitale che dipendono dalla domanda dell'utenza.

Solo un obiettivo (miglioramento del tasso di riscossione del diritto annuale) è legato ai dati che emergono dal bilancio d'esercizio: il lieve incremento dell'importo accertato rispetto alle previsioni (+1,3%) attesta positivamente lo sforzo sostenuto per assicurare la maggiore riscossione possibile del diritto annuale (obiettivo strategico 11.3.a ed obiettivo operativo 11.3.1.5)

### **Area contabile e finanziaria**

Lo scostamento tra il budget assegnato e l'utilizzo effettivo a fine esercizio è principalmente dovuto alle spese di funzionamento (pari all'80,65% dell'importo previsto di € 2.927.203). Il budget assegnato all'area contabile e finanziaria è destinato a coprire tutte le spese di gestione della sede camerale (utenze, assicurazioni, servizi di collaborazione di terzi nonché imposte e tasse varie) e rappresenta un tetto di spesa che nella normalità e per il principio della prudenza è sempre un po' più alto della spesa effettivamente sostenuta nell'anno. Il risparmio di spesa non ha comunque riflessi sugli obiettivi di performance assegnati, in quanto questi ultimi sono realizzati prevalentemente con l'attività del personale interno.

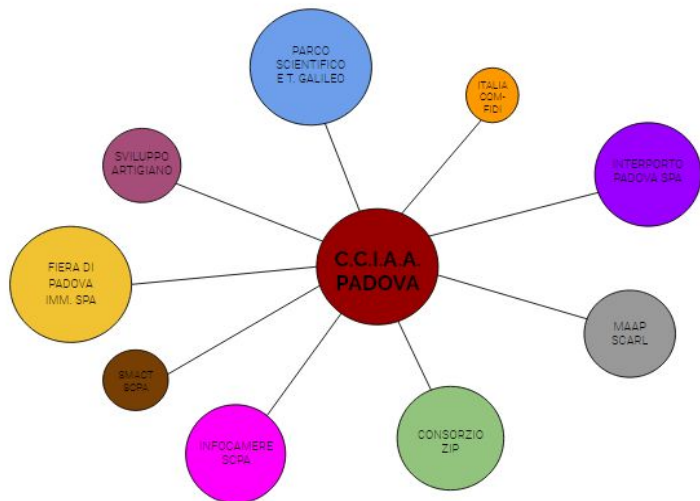


## 2.2 L'Amministrazione - Le partecipazioni

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

L'attuale situazione partecipativa della Camera è disponibile nella sezione Amministrazione trasparente/Enti controllati/Società partecipate del sito istituzionale al link che segue:

<https://www.pd.camcom.it/camera-commercio/amministrazione-trasparente/enti-controllati/societa-partecipate>



I principali interventi realizzati nel 2018 (come meglio descritto nel par. OT 11.3 Gestione strategica delle partecipate) sono stati il completamento del processo di ricapitalizzazione della società **Fiera di Padova Immobiliare SpA**, società proprietaria degli immobili in cui si svolgono le manifestazioni fieristiche principali a Padova, e l'adesione a **SMACT Scpa**, società con 40 enti pubblici e privati nata per gestire il Centro di Competenza del Triveneto dedicato alle collaborazioni tra ricerca e impresa in ambito Industria 4.0.

Le principali partecipazioni in società attive sono:

PARCO SCIENTIFICO E T. GALILEO 49,93% € 405.785	INFOCAMERE SCPA 15,60% € 2.756.656
FIERA DI PADOVA IMM. SPA 49,20% € 50.389.008	MAAP SCARL 12,30% € 1.009.489
CONSORZIO ZIP 33,33% € 4.000.000	SVILUPPO ARTIGIANO 8,11% € 1.600.000
INTERPORTO PADOVA SPA 33,25% € 10.974.290	SMACT SCPA 5,5% € 5.500
	ITALIA COM-FIDI 1,71% € 1.000.000

## 2.2 L'Amministrazione - I servizi resi e gli utenti serviti

La Camera di commercio di Padova svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale, offrendo servizi nell'ambito della gestione del Registro Imprese e SUAP, dell'internazionalizzazione, della digitalizzazione, dello sviluppo di impresa, della legalità, dell'ambiente e turismo:

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

Utenti che presentano pratiche telematiche al Registro delle imprese (dato 2017)	
Commercialisti e studi professionali	63,8%
Notai	22,1%
Associazioni di categoria	10,7%
CCIAA (pratiche d'ufficio)	2,4%
Legali rappresentanti imprese	1,0%

Come si evince dalla tabella, la maggior parte degli utenti che presentano pratiche al Registro delle imprese sono professionisti e commercialisti, seguiti dai notai e dalle associazioni di categoria.

Le imprese che presentano direttamente le pratiche sono un numero esiguo: 1%.



## 2.2 L'Amministrazione - I servizi resi - Il Registro delle Imprese

REGISTRO IMPRESE	2016	2017	2018
Pratiche telematiche	61.332	67.305	71.749
Deposito bilanci	17.682	17.765	18.325
Tempi medi di evasione	13,1	12,1	5,4

Alcuni numeri del Registro delle imprese: pratiche presentate nel triennio, a sinistra, e qui sotto i documenti del commercio estero erogati.

COMMERCIO ESTERO	2018
Certificati d'origine	17.255
Carnet ATA	184
Visti su documenti aziendali	3.968

START UP	art. 25 CAD	art. 24 CAD	TOTALE
2016	7	4	11
2017	29	5	34
2018	32	2	34

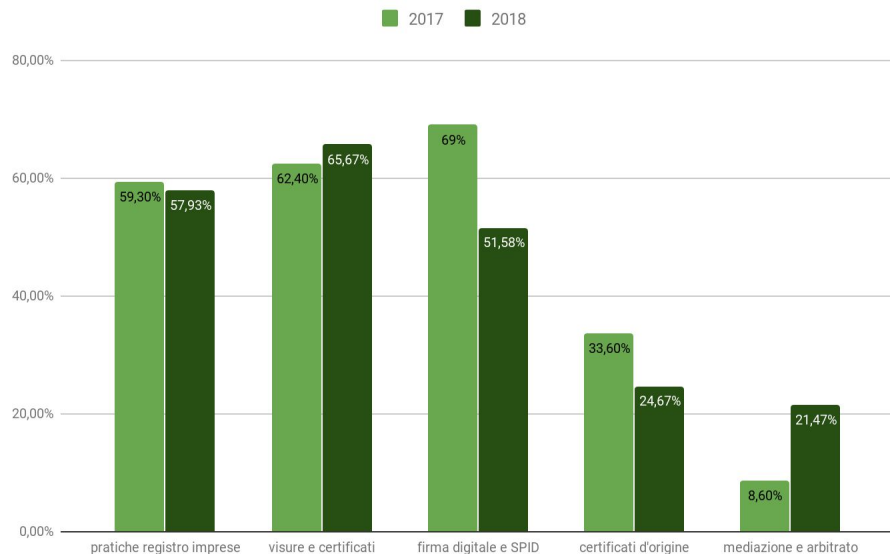
Dal 2016 per costituire una startup innovativa in forma di società a responsabilità limitata i contraenti possono redigere un atto pubblico e firmarlo digitalmente in conformità al modello standard tipizzato.

La Camera di Commercio di Padova supporta gli imprenditori nella stesura di Atto e Statuto, verificando la correttezza di quanto dichiarato e assolvendo ai successivi adempimenti obbligatori per loro conto, secondo quanto stabilito dall'art. 25 del CAD, senza alcun onere per le imprese in quanto a tutt'oggi non sono previsti diritti di segreteria.

Le startup costituite con questa modalità presso la Camera di Padova sono state in totale 79, come si può vedere dalla tabella a fianco.

## 2.2 L'Amministrazione - I servizi resi - La customer satisfaction

Utilizzo servizi presso Camera Padova 2017-2018



Nel 2017 le 2.061 aziende intervistate appartenevano per il 25% al Settore Commercio, per il 31% al Settore Attività manifatturiere, per il 7% al Settore Pesca e agricoltura e per il 37% al Settore Servizi.

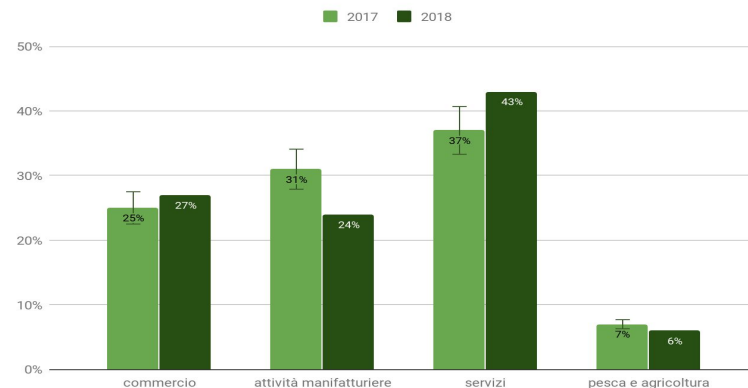
Nel 2018 le 4.597 aziende intervistate appartengono per il 27% al Settore Commercio, per il 24% al Settore Attività manifatturiere, per il 6% al Settore Pesca e agricoltura e per il 43% al Settore Servizi.

La rilevazione della Customer Satisfaction effettuata nel corso del 2018 ha consentito all'Ente di rafforzare la relazione e l'ascolto delle imprese e soprattutto di riprogettare la strategia camerale e l'erogazione dei servizi sulla base delle esigenze espresse.

L'analisi si è focalizzata sul grado di soddisfazione dell'utente in merito ai servizi resi dalla Camera stessa e sull'utilizzo di questi servizi, anche per valutare possibili interventi di potenziamento della visibilità del suo ruolo istituzionale.

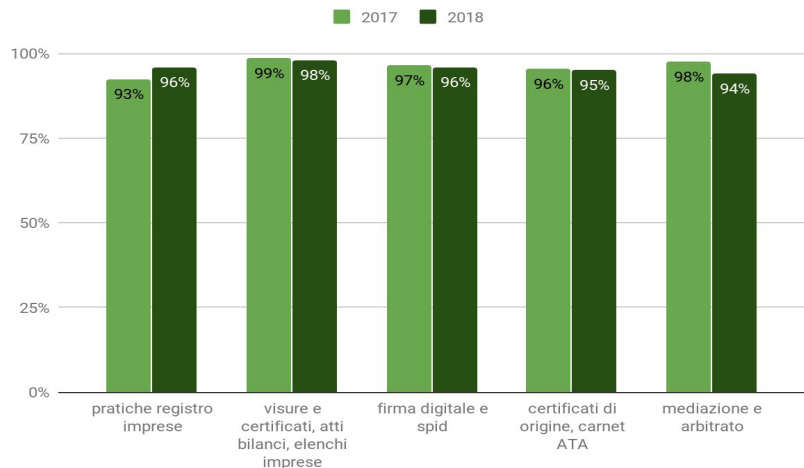
Analizzando quanto emerso dalle rilevazioni fatte negli ultimi due anni, possiamo notare che l'utilizzo di alcuni servizi dal 2017 al 2018 è aumentata: si tratta di servizi quali "Mediazione e arbitrato", "Visure e certificati" mentre è diminuito l'utilizzo di servizi quali "Firma digitale e SPID", "Certificati di origine" e "Pratiche registro imprese".

Le imprese intervistate 2017- 2018 Settore economico di appartenenza



## 2.2 L'Amministrazione - I servizi resi - La customer satisfaction

### Valutazione dei servizi - ottimo/buono/sufficiente



Il grafico confronta il gradimento dei servizi da parte delle imprese negli anni 2017 - 2018.

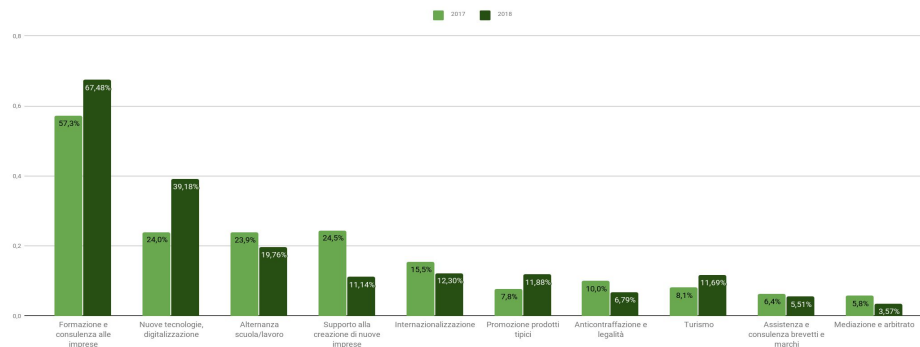
Rispetto al 2017, nel 2018 troviamo un leggero abbassamento della percentuale di utenza che ritiene ottimi/buoni i servizi forniti dalla Camera.

In crescita, invece, la parte percentuale relativa alle pratiche del Registro imprese e la percentuale degli utenti che reputa sufficiente l'erogazione dei servizi da parte della Camera.

Sia nel 2017 che nel 2018 è stato chiesto alle aziende, attraverso l'indagine di Customer Satisfaction, quali fossero le tematiche che la Camera avrebbe dovuto sviluppare.

Formazione alle imprese, Nuove tecnologie informatiche e Alternanza scuola/lavoro risultano essere le tematiche che in entrambi gli anni rilevano. In particolare nel 2018 viene chiesto impegno ulteriore per lo sviluppo di Turismo e Promozione di prodotti tipici.

### Esigenze espresse dalle imprese - tematiche da sviluppare



## 2.3 I risultati raggiunti - I criteri

Il Piano della Performance 2018 - 2020 ha individuato i propri obiettivi strategici tra gli Obiettivi Tematici di Europa 2020, coniugandoli con le scelte strategiche e il ruolo istituzionale della Camera. I risultati di performance raggiunti sono stati misurati e valutati seguendo l'approccio culturale e metodologico dell'ottica BSC, garantendo trasparenza e intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente, secondo il dettato normativo (D. Lgs 150/09).

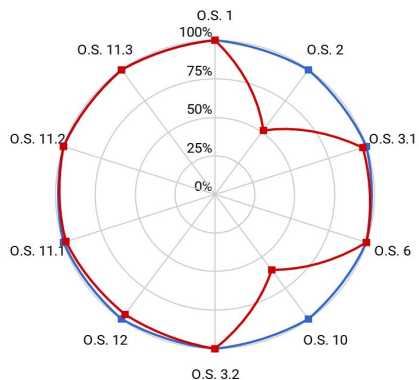
I criteri utilizzati per il calcolo della performance sono riportati nella tabella che segue:

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

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

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

## 2.3 I risultati raggiunti



Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati	Valore assoluto	Valore %
■ Obiettivi strategici raggiunti	8	80%
■ Obiettivi strategici parzialmente raggiunti	2	20%
■ Obiettivi strategici non raggiunti	0	0%
Totale obiettivi strategici	10	100%

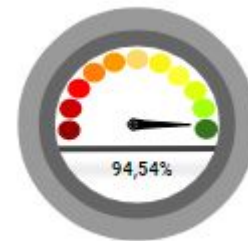
**La performance organizzativa raggiunta è stata pari al 94,54%.**

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

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



Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi programmati	Valore assoluto	Valore %
■ Obiettivi operativi con target raggiunto	75	100%
■ Obiettivi operativi con target parzialmente raggiunto	0	0%
■ Obiettivi operativi con target non raggiunto	0	0%
Totale obiettivi operativi	75	100%



## 2.4 Le criticità e le opportunità

Consolidata ormai la riduzione dei proventi derivanti dal diritto annuale, la Camera ha orientato la propria attività in una prospettiva di efficienza attraverso la **razionalizzazione delle risorse**, mantenendo però alta l'attenzione sulla qualità dei servizi offerti ed avviando comunque le attività programmate.

Le criticità hanno quindi rappresentato al tempo stesso un'opportunità di revisione delle procedure in un'ottica di **ottimizzazione dei processi**. La riforma stessa del sistema camerale ha confermato un orientamento verso obiettivi di alleggerimento delle strutture amministrative, di contenimento dei costi e di maggior efficienza.

Sul piano economico, le ripercussioni della riforma camerale, e soprattutto le conseguenze della **riduzione dei proventi per il diritto annuale** ad opera DL 90/2014, si sono confermate anche per l'anno 2018, considerato che la Camera di Padova non ha provveduto ad aumentare volontariamente del 20% il diritto annuale 2018 per la realizzazione progetti di promozione del territorio.

Di conseguenza l'Ente ha dovuto agire in continuità con le azioni di razionalizzazione già avviate volte a rafforzare l'equilibrio economico-finanziario quali:

- la ricerca della massima efficienza in tutto l'agire della struttura, sia nell'erogazione dei servizi alle aziende sia nella gestione dell'Ente;
- il contenimento delle assunzioni di personale possibili e consentite tramite le procedure di mobilità da altre pubbliche amministrazioni;
- il contenimento dei servizi affidati a società in house del sistema camerale, quali l'utilizzo del servizio centralizzato di controllo delle pratiche telematiche del registro imprese.

Circa gli **interventi economici** realizzati, nel corso del 2018 si sono consolidate le linee di interventi avviati lo scorso anno sul tema della ricerca, sviluppo tecnologico ed innovazione e sul tema dell'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché della competitività del territorio specialmente delle PMI in conformità con le strategie definite nei documenti di programmazione.

Relativamente ai bandi di contributo si conferma anche per il 2018 una sostanziale interruzione dell'erogazione di contributi a bando per privilegiare l'utilizzo delle risorse in iniziative gestite direttamente o tramite l'Azienda Speciale Promex.

Sul piano degli investimenti, nel 2018 si è completata l'operazione di capitalizzazione nella società partecipata **Fiera di Padova Immobiliare S.p.A.**, per la quale la Camera ha effettuato la sottoscrizione di aumento del capitale sociale per il valore complessivo di € 31.500.000 a dicembre 2018 e nello stesso periodo si è provveduto alla sottoscrizione di una quota pari ad € 5.500 di capitale della costituenda società **SMACT S.p.c.a.**, società a cui partecipano anche le Università del Triveneto e che istituirà il competence center per la ricerca e il trasferimento dell'innovazione tecnologica alle PMI.

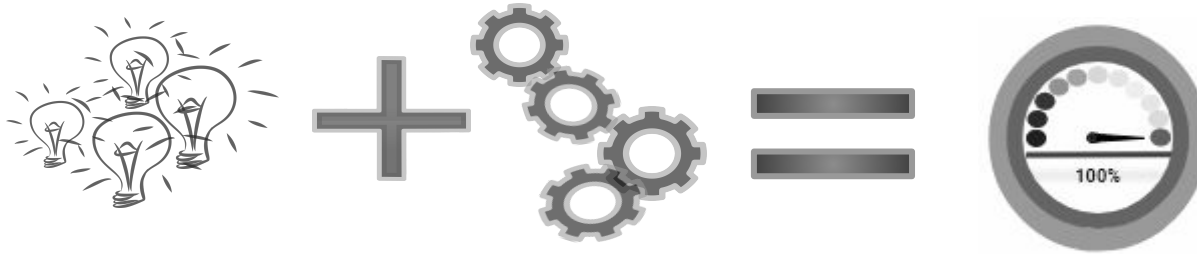
In conclusione si può ritenere **positivo il confronto tra i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi previsti** nel Piano della performance 2018 **e il risultato finale della gestione corrente di bilancio**, che ha registrato un avanzo grazie ad ulteriore contenimento delle spese del personale e di funzionamento rispetto alla previsione.

### 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1 Albero della Performance - *La Vision*

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

Il progetto, dopo alcuni anni di operatività, non è stato ulteriormente sviluppato, pertanto non sono disponibili i dati dal 2017. Si evidenzia comunque che, nonostante la conclusione del progetto non consenta misurazioni dei risultati, la Camera ha attuato i propri progetti nell'ottica dell'iniziativa, che definiva la necessità di misurare non solo i valori economici, per determinare il benessere, ma anche i valori correlati all'aspetto ambientale, sociale e culturale.



Nei paragrafi successivi si descrivono i risultati complessivamente raggiunti secondo le diverse prospettive della BSC e le principali criticità riscontrate. Per ogni obiettivo strategico vengono di seguito esposti nel dettaglio le attività realizzate, i risultati raggiunti e le principali criticità riscontrate. Sui risultati rilevati è stato effettuato un **audit puntuale relativamente agli obiettivi** dirigenziali e a campione su quelli del personale da parte dell'OIV.

### 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1 Albero della Performance - I risultati

In riferimento alla mappa strategica adottata, i risultati in forma sintetica degli obiettivi strategici sono i seguenti:



La performance della prospettiva "Imprese territorio e consumatori" è raggiunta al 87,14%. Le prospettive "Processi interni", "Innovazione e crescita" ed "Economico finanziaria" sono pienamente raggiunte con percentuali superiori al 98%.



Albero della performance					
Prospettiva	Obiettivo	Missioni			
Imprese, Territorio e Consumatori		011. COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	012. REGOLAZIONE DEI MERCATI	016. COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE SISTEMA PRODUTTIVO	032. SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLA PA
	1. Ricerca, sviluppo e innovazione (O.T.1)	100%			
	2. Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità (O.T.2)	52%			
	3.1 Migliorare la competitività delle PMI (O.T.3)	98%			
	3.2 Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3)			100%	
	6. Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6)	100%			
	10. Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (O.T.10)	60%			
12. Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T. 12)			100%		
Processi Interni	11.1 Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11)				98.15%
Innovazione e Crescita	11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)				100%
Economico Finanziaria	11.3 Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)				99.57%



## 3.2 Aree strategiche e obiettivi strategici

Area Strategica - Missione 011 "Competitività e sviluppo delle imprese"

O.T. 1 Ricerca, sviluppo ed innovazione - Performance **100%**



In attuazione del Progetto Camerale Innovazione 2015-2018 "**Una rete per l'innovazione - Padova Inno Hub**" si è costituita la Rete dei Facilitatori di primo livello, che nel 2018 ha realizzato attività di supporto e orientamento sulle tematiche di Aggregazioni di impresa tra imprese innovative; Imprese innovative e Start-up, Sportello Europa; Digitalizza e porta on-line la tua impresa (in collaborazione con il team "Eccellenze in Digitale" e con gli sportelli della rete); E-commerce e fatturazione elettronica. Nell'ambito del progetto è inoltre stata inserita un'azione strategica e parallela di mappatura scientifica e di sensibilizzazione e supporto delle imprese per la creazione di aggregazioni e reti per l'innovazione, che è sviluppata in **6 filiere** (Medicale/Dentale, Grafica e Cartotecnica/Grafica, Agroalimentare/Smart agrifood, Sistema Casa/Efficienza energetica ed energie rinnovabili, Informatica/ICT e digitalizzazione e Meccanica/Meccanica di precisione) che le maggiori associazioni imprenditoriali hanno indicato come strategiche. Le azioni del progetto relative alle filiere sono realizzate da centri di competenza selezionati dalla Camera a seguito di specifiche gare d'appalto, a supporto della Camera e dei punti della rete per l'innovazione. Al Parco Galileo è riconosciuta una funzione di allineamento e di monitoraggio delle azioni promosse nelle varie filiere. Nel 2018 sono state realizzate le azioni rivolte alle filiere dell'agrifood e della grafica, ed avviate quelle per le filiere dell'ICT, meccanica e sistema casa. L'azione di sensibilizzazione sulla filiera del biomedicale è proseguita grazie ai partner della rete, senza ulteriori finanziamenti da parte della Camera.

Nel corso del 2018 è stato consolidato e rafforzato il rapporto con l'Università di Padova, con particolare riferimento ai temi dell'innovazione e del trasferimento tecnologico a favore delle micro e piccole imprese: da segnalare la costituzione di **SMACT scpa**, società mista pubblico privata con il compito di realizzare il Competence Center per Industria 4.0 nel Nord Est, di cui la Camera è socia, per la costituzione di un distretto per l'innovazione nell'area "Soft City", con il cuore nel quartiere fieristico di Padova.

Da ricordare inoltre il progetto **DesAlps**, finanziato dal programma europeo Interreg Alpine Space, per promuovere il Design Thinking, e il progetto europeo Erasmus+ Restart, per favorire lo sviluppo di competenze per il passaggio a Industria 4.0.

La Camera ha inoltre collaborato con Unioncamere Veneto - Eurosportello in un'azione informativa e formativa sulle opportunità offerte dai finanziamenti europei, e alla realizzazione del progetto **BEAT**, finanziato da Interreg Italia-Croazia, per promuovere l'innovazione nei cluster della nautica sulle due sponde dell'Adriatico.

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

Per il 2018, la Camera di Commercio ha aderito ad un'iniziativa di formazione per le piccole e medie imprese promossa da Unioncamere unitamente alla Direzione Generale per la Lotta alla Contraffazione – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (DGLC–UIBM) del Ministero dello Sviluppo Economico - al fine di rafforzare le **strategie di tutela della Proprietà Industriale (PI)** e innalzare il livello di percezione della PI come asset strategico per lo sviluppo e la competitività delle imprese.

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

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

L'iniziativa si è concretizzata in due seminari dal taglio pratico-operativo: seminario "Le nuove prospettive PI per l'impresa - Focus su tracciabilità e soluzioni anticontraffazione" in collaborazione con Indicam (Istituto di Centromarca per la Lotta alla Contraffazione) e seminario "Tutela della Proprietà industriale e intellettuale online - strategie di protezione su Web e Social", che hanno visto complessivamente 38 partecipanti. I materiali messi a disposizione dai relatori sotto forma di slides / presentazioni /casi pratici sono stati pubblicati sul sito camerale per fornire supporto permanente sulle specifiche tematiche.

O.T. 2 Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità - Performance **51,60%**



*lett. a) "Pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Rea e degli altri registri ed albi camerali" (L. 580/93 art. 2 c. 2)*

Per assicurare un sistema organico di pubblicità legale delle imprese occorre monitorare costantemente i dati immessi nel Registro Imprese, al fine di valorizzare i nuovi contenuti informativi richiesti da recenti e/o nuove normative, come ad es. il costante aggiornamento della casella PEC, l'iscrizione in nuove sezioni speciali, l'arricchimento con i dati di certificazioni di qualità conseguite dalle imprese.

In questo filone si inserisce l'avvio del **"Sistema di Interconnessione dei Registri delle Imprese"** (**Business Registers Interconnection System - BRIS**), previsto dalle Direttive europee, che garantisce l'accesso a livello dell'UE alle informazioni sulle società registrate negli Stati membri e rende possibile la comunicazione elettronica tra tutti i registri delle imprese di tutta l'UE, i quali possono scambiarsi informazioni sulle succursali estere e sulle fusioni transfrontaliere di società. Per consentire questo scambio di informazioni è stata modificata la modulistica del Registro Imprese ed è stata portata a termine l'attività di recupero e aggiornamento dei dati delle società estere iscritte al Registro con succursale nella provincia di Padova, previa autorizzazione del Giudice del Registro.

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

- l'invito a 543 società di capitali che non hanno depositato il bilancio d'esercizio nei cinque anni antecedenti a depositarlo a pena di sanzione, qualora il bilancio sia stato debitamente approvato dall'assemblea dei soci e non depositato dagli amministratori ai sensi dell'art. 2435 c.c.;
- la cancellazione massiva delle PEC anomale perché scadute, revocate o intestate ad altre imprese. Dopo la cancellazione di oltre 10.000 PEC di imprese individuali e società avvenuta nel 2016 e 2017, nel 2018 è stato avviato un procedimento per la cancellazione massiva per n. 1777 PEC di imprese individuali e n. 948 PEC di società, per le quali il Giudice del Registro Imprese di Padova ha disposto la cancellazione con provvedimento del 26.11.2018. L'attività ha presentato numeri assoluti inferiori rispetto agli anni precedenti sia per le cancellazioni già avvenute, sia per l'effetto educativo dei procedimenti effettuati, ma è comunque essenziale allo scopo di mantenere attendibile questo dato, che è sempre più utilizzato da altre Pubbliche Amministrazioni e da terzi per procedere alle comunicazioni telematiche aventi valore legale presso i recapiti delle imprese;
- la cancellazione massiva di società fallite anche molti anni addietro (706 società di persone e 1.040 società di capitali) e per le quali, pur con fallimento chiuso per insufficienza dell'attivo o per avvenuta ripartizione dell'attivo ai sensi dell'art. 118 LF, gli amministratori o i curatori non hanno presentato la singola domanda di cancellazione.

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

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

L'emanazione del decreto sul fascicolo d'impresa è stata posticipata, si presume al 2019. Pertanto in assenza delle ulteriori regole si è continuato a rafforzare la consapevolezza di una corretta gestione delle pratiche. Si sono effettuati corsi (con il supporto di UCV) per funzionari comunali con materiale messo a disposizione (banca della conoscenza) e corsi per i professionisti con confronto diretto con gli operatori in controparte (funzionari comunali e provinciali - quest'ultimi per AUA - Autorizzazione Unica Ambientale).

## *Digitalizzazione*

Nel corso del 2018 la Camera ha partecipato a **progetti finanziati con risorse esterne, comunitarie, nazionali e regionali** nell'ambito della programmazione 2014-2020, per favorire lo sviluppo di azioni legate all'agenda digitale a beneficio del sistema imprenditoriale padovano, con particolare riferimento alle seguenti azioni:

- supporto alla digitalizzazione delle PMI;
- migliorare l'alfabetizzazione informatica con particolare riferimento alla generalità delle micro imprese.
- incentivare lo sviluppo di piattaforme aziendali sul "Cloud", contribuendo all'abbattimento dei costi di accesso al cloud computing anche tramite sperimentazione di piattaforme open source;
- migliorare l'alfabetizzazione informatica con particolare riferimento alla generalità delle micro imprese.

Nel 2018 è stato inoltre avviato il **progetto ODEON**, finanziato dal programma Interreg MED, con l'obiettivo di promuovere lo sfruttamento degli Open Data da parte delle imprese, e la pubblicazione da parte degli enti pubblici di dati di qualità in formato aperto.

La Camera ha aderito al **progetto di sistema PID (Punto Impresa Digitale)** promosso da Unioncamere nazionale nell'ambito del programma Impresa 4.0, per accrescere la consapevolezza delle imprese sulle soluzioni possibili offerte dal digitale e sui loro benefici, e al progetto "eccellenze in digitale", finanziato nell'ambito del fondo perequativo, per favorire l'utilizzo da parte delle imprese, delle opportunità offerte dalla *digital economy*. Inoltre ha partecipato alle azioni di potenziamento della diffusione e presso le imprese dell'utilizzo dei servizi di e-government offerti dal sistema camerale, iniziativa finanziata nell'ambito dei fondi perequativi di sistema.

I progetti sono stati avviati nell'ultimo trimestre 2018 con l'organizzazione di eventi, incontri e follow up di approfondimento che hanno coinvolto circa 150 partecipanti, e l'attivazione di uno sportello informativo dedicato a cui si sono rivolte circa 80 utenti che hanno potuto apprezzare i servizi digitali della Camera (firma digitale, Spid, Cassetto digitale dell'imprenditore, fatturazione elettronica, ecc...) e hanno avuto la possibilità di misurare il loro grado di digitalizzazione con Selfi4.0.

La Camera ha proseguito nel corso del 2018 con lo sviluppo di un **processo per la gestione dei rapporti e delle interazioni con l'utenza/clienti** volto a realizzare una comunicazione tempestiva, l'individuazione dei bisogni espressi e inespressi degli stakeholder camerale, la condivisione della conoscenza interna su processi, servizi, attività realizzate dalla Camera al fine di generare un atteggiamento proattivo dell'intera organizzazione verso gli interlocutori esterni. A supporto del progetto contact è stato avviato lo sviluppo dell'implementazione della **piattaforma tecnologica CRM** (Customer relationship management) Dynamics, offerta da Infocamere, per la gestione dei "clienti". La Camera di Padova è stata Camera pilota nell'attività di implementazione della piattaforma in ottica di servizio di assistenza qualificata all'utente, dovendo mediare con le esigenze e i vincoli posti da Infocamere, incaricata di sviluppare la stessa piattaforma in ottica di Sistema camerale, con un maggiore orientamento al marketing in ottica di servizio di supporto al PID.

Nell'anno, inoltre, la Camera ha adottato per tutta la struttura il **VoIP** al fine di rinnovare l'impianto tecnologico di comunicazione e contenere i costi di telefonia e di manutenzione e, in collaborazione con InfoCamere Scpa, ha effettuato la **migrazione alla suite Google amministrata da InfoCamere** per tutto il sistema camerale, garantendo abbattimento di costi e funzionalità condivise.

### Criticità

Per quanto riguarda il servizio per la **gestione dei libri contabili e sociali** tenuti con tecnologie informatiche, si è provveduto a inviare più di 2600 email informative a professionisti e a imprese potenzialmente interessate. L'esito finale non è stato però molto positivo in quanto l'adesione è stata molto scarsa.

La procedura di acquisizione della piattaforma **SUAP da parte del Comune di Padova** va a rilento perchè il Comune sta procedendo alla sostituzione non solo del front-office, ma anche di gestionali interni di elevata complessità e sta procedendo ad una riorganizzazione della struttura organizzativa e revisione delle procedure di gestione delle pratiche, attività che richiedono un forte apporto da parte nostra, in termini, soprattutto, formativi.

Il progetto sperimentale **contact center camerale** ha evidenziato la necessità di impegnare risorse umane dedicate continuativamente all'attività di sportello telefonico, per garantire un costante approfondimento e aggiornamento delle conoscenze e una uniforme e corretta gestione dei quesiti, elementi fondamentali per fornire un servizio di qualità e soddisfare le aspettative degli utenti. Lo strumento tecnico, inoltre, deve essere facilmente customizzabile proprio per adeguarsi a strutture e logiche organizzative interne che possono differire da un Camera di commercio ad un'altra.

### O.T. 3.1 Migliorare la competitività delle PMI - Performance 98%



Per quanto riguarda il supporto informativo fornito alle imprese, nel 2018 si è avuto un importante incremento di richieste di **elenchi personalizzati** (da 160 a 232 rispetto al 2017). In merito alla richiesta di **indici di bilancio**, si è avuto un leggero incremento anche se poco significativo in valore assoluto (da 32 a 46). Si rileva che quest'ultimo prodotto non è molto richiesto nonostante la produzione di newsletter e di invio di comunicazioni ai professionisti e occorre quindi migliorare la strategia comunicativa.

Sul piano della **consultazione del Registro delle Imprese** come strumento di consultazione non solo per la pubblicità legale sulla vita delle imprese, ma anche per lo studio della concorrenza e della potenziale clientela, sono state rafforzate le azioni di informazione e divulgazione degli strumenti di estrazione dati già esistenti e disponibili sia presso gli sportelli camerali, sia on-line nel sito registroimprese.it, quali

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

Il mondo delle **startup innovative**, seppure caratterizzato da numeri relativamente contenuti, rappresenta un contesto molto dinamico che ha visto significative innovazioni di processo e che gode di molta visibilità da parte dei media. Nel 2018 il servizio di assistenza qualificata alle start up innovative ha supportato le società a responsabilità limitata che presentano i requisiti prescritti nella compilazione e registrazione dell'atto costitutivo e lo statuto con la firma digitale e senza intervento del notaio. Il numero di startup costituite direttamente presso la Camera di Commercio senza l'intervento di un notaio sono state pari a 34, oltre a due atti modificativi di startup precedentemente costituite.

Da punto di vista dell'attività promozionale, la Camera di Commercio ha avviato un progetto per la qualificazione e la valorizzazione del **Distretto Florovivaistico di Saonara**, in collaborazione con il Comune di Saonara, Veneto Agricoltura e le Associazioni imprenditoriali Coldiretti, CIA e Confagricoltura Padova.

Nel 2018 è stato inoltre realizzato un **progetto per la valorizzazione degli avicoli**, con particolare riferimento al Pollo Latte e Miele, brevetto della Camera di Commercio, supportando la costituzione dell'Associazione Pollo Latte e Miele Padova, in collaborazione con le Associazioni imprenditoriali Coldiretti, CIA e Confagricoltura Padova..

In termini di supporto formativo alle aziende, nel corso del 2018 la Camera ha proposto agli utenti e a tutti i soggetti interessati ad avviare un'impresa specifici **seminari** che hanno permesso di approfondire alcune tematiche ricorrenti tra cui: le principali forme giuridiche per svolgere attività di impresa e la relativa tassazione, gli adempimenti sanitari per b&b, home restaurant e piccole produzioni locali, gli adempimenti per il commercio di prodotti importati, la pianificazione dei costi nell'avvio di impresa, le politiche di pricing.

Sono stati inoltre realizzati **3 laboratori di business modeling e 4 di business plan** che hanno permesso ai partecipanti di definire la propria idea di impresa e di verificarne la sostenibilità economica.

Sono stati realizzate - grazie alla collaborazione instaurata con enti di formazione accreditati destinatari di fondi regionali - due iniziative formative sull'avvio di impresa rivolte alle donne.

E' stato infine organizzato un **open day sulle agevolazioni pubbliche per le nuove imprese** che ha visto la partecipazione, in veste di relatori al seminario illustrativo e poi come consulenti per i successivi colloqui personalizzati funzionari di: Invitalia, Ente nazionale per il microcredito, Veneto Sviluppo, Istituti di credito che erogano il microcredito nella nostra provincia.

## O.T. 6 Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse - Performance **100%**



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

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

Particolare attenzione è stata riposta al modello organizzativo del Consorzio DMO, con una serie di incontri con gli altri soci per valutare la **rimodulazione dello statuto** e il mantenimento dell'attuale compagine sociale con il Comune e la Provincia oppure con la creazione (o integrazione) di un nuovo soggetto giuridico con un più forte coinvolgimento della Camera di Padova per il turismo congressuale anche nell'ottica di sviluppare sin d'ora le attività e le sinergie necessarie per la gestione del nuovo Centro Congressi in corso di realizzazione da parte di Fiera immobiliare SpA nel quartiere fieristico di Padova.

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

L'azione di valorizzazione operata in campo turistico si è allargata anche alla **valorizzazione delle eccellenze imprenditoriali, produttive, scientifiche, artistiche e culturali** del territorio (anche con il supporto di Promex), in modo da rafforzare ulteriormente la centralità del sistema Padova in ambito nazionale ed internazionale.

Inoltre la Camera ha proseguito l'azione promossa con il **progetto europeo InduCult 2.0** per promuovere la valorizzazione della cultura industriale come elemento costitutivo del patrimonio culturale padovano e veneto, favorendo, in collaborazione con gli stakeholders locali, la realizzazione di uno specifico piano d'azione che concorra alla creazione di una strategia regionale e transnazionale. In quest'ambito è stato promosso il portale [www.industrial-tourism.it](http://www.industrial-tourism.it), per una mappatura del turismo industriale e si è lavorato con la DMO e numerosi partner locali e internazionali per la realizzazione delle numerose azioni pilota del progetto.

Tra le più rilevanti si segnala il concorso internazionale "Arte e Cultura Industriale", con l'organizzazione della premiazione alla fiera Arte Padova, la collaborazione con Open Factory per la realizzazione di "Open factory School" e il coinvolgimento dei lavoratori come "ambasciatori della cultura industriale", la valorizzazione dell'ex jutificio di Piazzola sul Brenta e della "company town" con l'apertura di uno sportello informativo e l'organizzazione di eventi e azioni per promuovere l'innovazione e la cultura d'impresa.



Da segnalare l'organizzazione, in collaborazione con AIPAI, Università di Padova, Comuni di Padova e Piazzola sul Brenta degli Stati Generali della Cultura Industriale, nel mese di ottobre 2018.

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

Le attività organizzate nel corso del 2018 hanno avuto un impatto sul territorio padovano molto positivo in quanto hanno contribuito ad accrescere l'attenzione su Padova quale hub di riferimento in vari ambiti di attività. Le iniziative di promozione integrata del territorio hanno coinvolto in modo attivo le aziende locali e la maggior parte degli imprenditori hanno fra l'altro espresso soddisfazione per questa nuova modalità operativa che ha consentito, in alcuni casi, l'avvio di concrete opportunità di collaborazione commerciale.

Le attività di promozione integrata del territorio sono state promosse con il **brand Padova Looking Ahead&Beyond** quale elemento distintivo di due iniziative di valorizzazione di settori di eccellenza del territorio: **"Padova Health & Wellness week"** e **"Padova, Land of wine Stars"**, iniziative con cui Promex ha voluto valorizzare un altro aspetto della città, ovvero quello legato alla salute e al benessere, affrontando queste tematiche su livelli diversi ma indissolubilmente legati fra loro: la città, la ricerca, le aziende.

All'iniziativa "Padova Health & Wellness Week", che ha avuto luogo dall' 11 al 16 novembre 2018, hanno partecipato 37 operatori da 17 diversi paesi.

L'obiettivo è stato, da un lato di valorizzare le eccellenze economiche, scientifiche e di ricerca del territorio che operano nel settore della salute e del benessere e dall'altro di promuovere la conoscenza del territorio padovano e le sue bellezze artistiche e culturali.

Diversi sono stati gli attori coinvolti nell'organizzazione dell' evento:

- a) Le istituzioni: Il Comune di Padova, e in particolare l'Assessorato al Commercio e Attività Produttive con delega anche per il Marketing Territoriale; l'Università degli Studi di Padova e altri partner trasversali, ovvero le istituzioni che, accanto al Comune di Padova, hanno patrocinato le attività della Padova Health & Wellness Week: la Regione Veneto, la Nuova Provincia di Padova e il Ministero della Salute, che ha patrocinato il convegno "La ricerca del benessere fra scienza e innovazione".
- b) Gli istituti di ricerca: la Fondazione Istituto di Ricerca Pediatrica Città della Speranza (IRP), la Fondazione per la Ricerca Biomedica Avanzata del VIMM - Istituto Veneto di Medicina Molecolare, l'Istituto Oncologico Veneto IOV e IRCCS.
- c) Le aziende del settore biomedicale e del benessere che hanno aderito all'iniziativa sono state 21 contando anche le due aziende che hanno partecipato solo come sponsor tecnico. Sono tutte aziende venete, delle province di Padova, Venezia, Treviso e Rovigo.
- d) i partner esteri sono stati: Gli uffici ICE di L'Avana, Bangkok, Bogotá, Dubai, Luanda, Brazzaville, Mumbai, Pechino, Giacarta, Johannesburg, Teheran e Tunisi, delle Italian Chamber of Commerce IICUAE di Dubai e ICC di Singapore, di General Invest e del Consolato Onorario della Repubblica di Lituania a Padova hanno reso possibile la realizzazione di questo evento.

Partendo dal tessuto imprenditoriale vitivinicolo padovano, ricco di eccellenze enologiche, Promex, nel 2018 ha realizzato anche l'evento "Padova Land of Wine Stars" al fine di dare identità ed orgoglio alla produzione vinicola locale, risaltando le cantine padovane, protagoniste di una tradizione antica che si tramanda da decenni.

Si è deciso di valorizzare un volto di Padova ancora poco conosciuto ma che, grazie alla professionalità, alla passione dei viticoltori padovani e alla presenza di terreni vulcanici e fertili, ha acquisito una sempre maggior qualità, dedicando due giorni alla degustazione aperta al pubblico a cui hanno aderito, 17 cantine, mentre due giorni di lavoro sono stati rivolti ai b2b con 10 ospiti stranieri, provenienti da Austria, Estonia, Lettonia, Polonia e Regno Unito. L'iniziativa ha avuto il patrocinio di Regione del Veneto, Veneto Agricoltura, La Nuova Provincia di Padova e Comune di Padova ed è stato realizzato in collaborazione con Coldiretti, Confagricoltura e CIA.

Promex ha altresì promosso nel 2018 le seguenti manifestazioni fieristiche: **Fiera Fruit Logistica** (Berlino, Germania) - Promozione del Sistema Padova, attraverso la presenza alla fiera del MAAP, per la promozione del prodotto enogastronomico locale; **FIHAV 2018** - Havana (Cuba). In adempimento della convenzione in cui PROMEX è stata nominata quale segreteria permanente del Comitato Imprenditoriale Cuba- Italia e per l'erogazione di servizi di out-going con nr. 6 aziende che hanno aderito, partecipando, a tale iniziativa; Fiera PLAZA CULINARIA Friburgo (Germania), realizzata in collaborazione con il Comune di Padova per la promozione del made in Padova.

#### Criticità:

La progettazione camerale in tema di turismo risente delle decisioni da assumere relativamente agli organismi di gestione quali il DMO e le OGD, per i quali sono in corso valutazioni con gli altri enti del territorio.

Per Promex, l'ottemperanza degli adempimenti amministrativi e la relativa tempistica, tipici dell'ente pubblico, comporta dei tempi di realizzazione che la penalizzano nel confronto concorrenziale con il mercato che non coincide con i tempi del mercato sul quale Promex agisce, oltre alla carenza d'organico, hanno creato non poche difficoltà operative aziendali.

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

In tema ambientale la Camera di Commercio ha confermato la propria partecipazione al servizio associato denominato Ufficio unico ambiente delle Camere di Commercio del Veneto. In tale contesto nel 2018 la Camera di Padova ha svolto funzioni di supporto organizzativo (attività di promozione e servizi di segreteria) per l'ufficio relativamente ai seminari organizzati nella nostra provincia (sia in presenza che in videoconferenza).

O.T. 10 Istruzione e apprendimento permanente - Performance **60,27%**

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



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

In quest'ambito la Camera ha innanzitutto contribuito a co-progettare - assieme alle altre Camere venete - le iniziative finanziate dal fondo di perequazione Unioncamere nazionale che vedranno la loro realizzazione nel 2019.

E' stata poi gestita l'ospitalità presso la Camera di 11 studenti, provenienti da altrettanti istituti della provincia, che hanno potuto realizzare i loro percorsi di alternanza, oggetto di progettazione congiunta tra i responsabili degli uffici ospitanti ed il rispettivo tutor scolastico.

E' stata infine avviata una sperimentazione, che ha coinvolto sette imprese ed un Istituto scolastico, per promuovere un nuovo modello di alternanza che prevede non la realizzazione del percorso in un periodo compreso di due/tre settimane, bensì nel corso dell'intero biennio, attraverso un impegno settimanale da parte dello studente.

E' infine proseguita l'attività di promozione ed assistenza alle imprese nell'iscrizione al registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro.

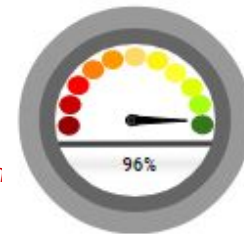
In merito alle funzioni di orientamento al lavoro lo sportello **Nuova impresa** ha visto incrementare i propri utenti e soprattutto quasi raddoppiare la percentuale di apertura da parte degli utenti allo sportello (da 14,47% del 2017 al 23,89%).

Non è invece proseguita nel 2018 l'attività dei Comitati Imprenditoria femminile ed imprenditoria giovanile che sono stati sospesi dalla Giunta camerale fin dal 2017.

<b>Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 011</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>Valore %</b>
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	<b>6</b>	<b>75%</b>
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 51 - 90%	<b>1</b>	<b>12,5%</b>
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 50%	<b>1</b>	<b>12,5%</b>
<b>Kpi strategici totale individuati nell'Area</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>
<b>Indicatori di output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° progetti presentati che hanno ricevuto finanziamento con risorse esterne sul tema dell'innovazione, 1° asse del progetto Padova 4.0</li> <li>▪ N° progetti presentati che hanno ricevuto finanziamento con risorse esterne sul tema dell'assistenza alle imprese per i temi dell'Agenda Digitale, 1° asse del progetto Padova 4.0</li> <li>▪ % di Società di capitali che utilizzano il servizio dei libri digitali rispetto alle società che procedono alla bollatura di libri cartacei</li> <li>▪ % start up che si costituiscono in Camera rispetto al totale delle costituzioni</li> <li>▪ N° eventi di promozione dell'imprenditoria padovana e delle eccellenze artistiche, culturali, enogastronomiche e turistiche della città organizzati da Promex coinvolgendo primarie realtà istituzionali e accademiche</li> <li>▪ Differenza percentuale tra media delle iscrizioni nel Registro dell'Alternanza Scuola lavoro di Padova rispetto alla media nazionale (secondo le statistiche fornite periodicamente da Infocamere)</li> </ul>	
<b>Indicatori di outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % di valutazioni positive da parte delle imprese coinvolte nel progetto "Padova Innovation Hub"</li> <li>▪ % di apertura di imprese da parte degli utenti dello sportello Nuova Impresa sul totale degli utenti</li> </ul>	
<b>Soggetti coinvolti</b>	Area Segreteria Generale e Uffici di Staff, Area Sviluppo e Promozione Economica, Area Registro delle Imprese e Semplificazione, Az. speciale, Promex, Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio	

## Area Strategica - Missione 012 "Regolazione dei mercati"

### O.T. 12 Tutela del consumatore e della concorrenza - Performance **96%**



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

L'attenzione posta alla tematica della regolarità del mercato e della tutela del consumatore è evidenziata dalla tipologia di progetti previsti e realizzati:

1. per intensificare l'attività di vigilanza e sicurezza prodotti nell'ambito di un progetto più ampio di lotta alla contraffazione;
2. per assicurare un'attività di vigilanza sull'attività degli assegnatari dei marchi di identificazione dei metalli preziosi;
3. per accertare gli usi e le consuetudini commerciali vigenti

Relativamente al primo punto:

- è proseguita l'attività di **vigilanza sulla sicurezza dei prodotti destinati al consumo** con utilizzo dello spettrometro a raggi X - per una più rapida e certa individuazione dei prodotti potenzialmente pericolosi per la salute dei consumatori - in collaborazione con le Forze dell'Ordine provinciali; nello specifico sono state eseguite n. 6 distinte ispezioni al Centro Ingrosso Cina di Padova che hanno avuto ad oggetto prodotti di bigiotteria e t-shirt;
- nell'ambito del piano di Vigilanza Nazionale sulla **sicurezza e conformità dei prodotti** sono stati effettuati:
  - n. 12 ispezioni in materia di giocattoli, prodotti elettrici, dispositivi di protezione individuale, tessuti e calzature;
  - n. 36 controlli documentali su altrettanti prodotti;
  - n. 11 analisi di campione su altrettanti prodotti;che hanno consentito di accertare non conformità documentali e sostanziali con conseguente attivazione del procedimento sanzionatorio.

Relativamente al secondo punto:

è stata effettuata la **vigilanza sull'attività degli assegnatari dei marchi di identificazione dei metalli preziosi** diretta in particolare a verificare:

- l'utilizzo effettivo del marchio, della corretta ed avvenuta punzonatura del prodotto finito, dello stato di conservazione dei punzoni e della loro effettiva consistenza;
- le prestazioni degli strumenti metrologici utilizzati, dell'avvenuta verifica periodica, del loro effettivo utilizzo;

Relativamente al terzo punto sono proseguite le attività di **revisione degli usi e consuetudini**, nello specifico:

- previa specifica consultazione pubblica e conseguente analisi dei risultati, è stato innovato e pubblicato l'uso relativo all'ammontare della provvigione spettante agli agenti immobiliari;
- è stata avviata la revisione degli Usi ricorrenti nell'esercizio delle attività agricole

Sul versante della **giustizia alternativa**, la Camera è impegnata da anni nella promozione e gestione delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie: mediazione/conciliazione ed arbitrato. L'organismo di mediazione ha competenza per il circondario del Tribunale di Padova ed opera sullo stesso piano con altri soggetti pubblici (in via principale, l'organismo dell'Ordine degli Avvocati di Padova) e privati, iscritti nel Registro tenuto dal Ministero di Giustizia.

Dal 2017 la mediazione c.d. "obbligatoria", quale condizione di procedibilità per le cause riguardanti numerose materie (diritti reali, successioni, divisioni, locazioni, comodato, condominio, affitto d'azienda, contratti bancari, finanziari e assicurativi, responsabilità medica e sanitaria, responsabilità da diffamazione, patti di famiglia) è stata stabilizzata, con la soppressione della scadenza prevista per la "sperimentazione".

La Camera ha, pertanto, potuto continuare la propria attività verso gli utenti e verso i mediatori, anche in tema di **formazione/informazione**. Sono state messe a disposizione on line prassi, pareri ed istruzioni aggiornate per le tematiche maggiormente problematiche; ad esempio, in tema di impugnazione delle delibere condominiali e societarie, di intervento notarile nelle procedure di mediazione, di applicazione della notificazione a mezzo pubblici proclami.

In un'ottica di semplificazione delle procedure, è stata monitorata la durata della fase iniziale del procedimento, che va dal momento del deposito della domanda a quello di trasmissione della stessa alla parte invitata che ha effetti ai fini interruttivi dei termini di prescrizione e decadenza.

E' proseguito il supporto dei funzionari camerale ai mediatori, sia nella fase di organizzazione dell'incontro di mediazione, sia durante gli incontri stessi, supporto che caratterizza il nostro organismo di mediazione rispetto ai concorrenti.

In tema di **arbitrato**, a seguito dell'entrata in vigore nel 2017 del nuovo regolamento arbitrale (che ha imposto - sulla falsariga di quanto avviene nell'ambito del processo civile telematico - l'utilizzo esclusivo di strumenti informatici e telematici per il deposito delle domande e di tutti gli atti conseguenti), è stato possibile fornire all'utenza professionale interessata (avvocati) istruzioni di maggior dettaglio per una corretta gestione della fase di deposito della domanda arbitrale (predisposizione degli atti digitali, sottoscrizione, apposizione delle marche da bollo, ecc.).

La legge delega relativa alla riforma della legge fallimentare approvata in via definitiva dal Parlamento in data 11 ottobre 2017 prevede la costituzione presso la Camera di Commercio di uno specifico **organismo per le procedure di allerta e di composizione assistita della crisi di impresa (OCRI)**. Il decreto legislativo attuativo (nr. 14/2019) è stato trasmesso alle Commissioni parlamentari il 14/11/2018 ed approvato dal Consiglio dei Ministri a gennaio 2019, venendo pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 14/02/2019. La parte relativa all'OCRI entrerà in vigore il 15 agosto 2020 e comporterà un forte impegno per la Camera.

Nel 2018 è stata fatta una comunicazione alla Giunta relativa alla novità legislativa e al suo impatto sull'organizzazione camerale ed è stata predisposta e pubblicata una comunicazione al personale per la raccolta delle manifestazioni di interesse dei dipendenti camerale interessati al nuovo servizio.

Dopo aver lavorato sulla telematizzazione dell'invio delle richieste dei **certificati di origine** per tutte le imprese, si è mirato ad invitare le stesse imprese ad autocertificare la documentazione giustificativa necessaria per attestare l'origine delle merci, riducendo così i tempi di evasione delle pratiche da parte dell'ufficio camerale. In questo modo il controllo camerale sui fornitori viene spostato successivamente al rilascio del certificato, con attività di verifica puntuale e a campione delle dichiarazioni presentate.

<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 51 - 90%	-	-
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 50%	-	-
<b>Kpi strategici totale individuati nell'Area</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>Indicatori di output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° progetti attuati a favore della regolarità del mercato e la tutela del consumatore</li> <li>▪ N° giorni intercorrenti tra il deposito di una domanda di conciliazione e la data fissata per il primo incontro (tempo medio)</li> </ul>	
<b>Soggetti coinvolti</b>	Area Regolazione del Mercato, Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio	

## Area Strategica - Missione 016 "Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo"

### O.T. 3.2 Competitività internazionale - Performance **100%**



Nel corso del 2018 l'Azienda Speciale ha mantenuto una posizione rilevante quale soggetto di sviluppo di efficaci azioni a sostegno dell'internazionalizzazione, ma anche di promozione del territorio a tutti i livelli. Le aziende hanno continuato a confermare l'interesse verso la partecipazione alle iniziative organizzate all'estero "**Export Entry Strategy**", riconoscendo il valore del supporto di Promex, nell'ambito della fase precompetitiva del processo di internazionalizzazione delle imprese.

Le iniziative si sono svolte - in osservanza dei dettami normativi - in un percorso di confronto con la direzione coordinamento marketing di **ICE-Agenzia**, finalizzato all'individuazione delle azioni di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese del territorio. Il percorso è sfociato in una piena condivisione di ICE-Agenzia degli obiettivi e delle strategie inserite nel piano di azioni di outgoing e di incoming rientranti nell'asse delle attività di "Export Entry Strategy". Il 26 gennaio 2018 Promex ha infatti sottoscritto con ICE Agenzia un **accordo operativo** per consolidare il percorso di integrazione tra la visione nazionale della promozione estera e dell'internazionalizzazione e la valorizzazione territoriale. Tutti i servizi di affiancamento alle imprese nei processi di internazionalizzazione erogati da Promex sono stati realizzati nei paesi individuati ed inseriti nel programma promozionale 2018 di Promex il cui piano operativo è antecedentemente condiviso con ICE Agenzia.

Le attività di out-going sono state organizzate in Oman, Iran, Canada, Angola, Repubblica del Congo, Uzbekistan e in Bulgaria.

Promex, ha inoltre proseguito l'attività di valorizzazione del sistema Padova promuovendo le collettive organizzate da ICE-Agenzia all'interno di alcune **manifestazioni fieristiche**, sempre nell'ottica di creare una sinergia tra livello territoriale e nazionale, e in particolare le fiere ACITF - Addis Chamber International Trade Fair 2018 - Addis Abeba (Etiopia), DJAZAGRO 2018 - Algeri (Algeria), PROJECT QATAR 2018 - Doha (Qatar), EXPOALIMENTARIA - Lima (Perù), AGROPODOMASH - Mosca, BIF 2018 Baghdad (Iraq). Alle aziende che hanno partecipato alle fiere sopracitate, Promex ha offerto un servizio personalizzato di assistenza nei rapporti con ICE Agenzia.

Con lo scopo di fornire alle aziende una prima assistenza utile ad affrontare in modo efficiente gli strumenti di promozione on line, accanto alla formazione per le imprese, Promex - in collaborazione con le associazioni di categoria - nell'ambito del progetto «La tua azienda on line» ha organizzato e promosso 4 giornate di incontri informativi gratuiti B2B tra le PMI ed esperti in web marketing, sui temi dell'architettura dei contenuti dei siti web, Google analytics, strategie di Facebook marketing per le PMI, Social Media Strategy su Instagram o LinkedIn



Riconoscendo infine la validità dei **social network** quale strumento di ulteriore promozione delle attività e delle iniziative organizzate dal sistema economico padovano e da altri partner istituzionali, Promex ha continuato anche nel 2018 ad utilizzare questo canale quale ulteriore veicolo di accrescimento delle competenze internazionali delle imprese, condividendo in tempo reale informazioni e conoscenze sui mercati esteri, testimonianze su attività svolte e da svolgere.

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

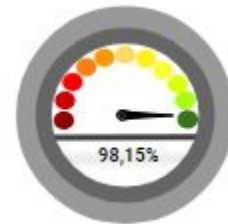
#### Criticità:

L'ottemperanza degli adempimenti amministrativi e la relativa tempistica che non coincide con i tempi del mercato sul quale Promex agisce, oltre alla carenza d'organico, hanno creato non poche difficoltà operative aziendali

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 016	Valore assoluto	Valore %
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	2	100%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 51 - 90%	-	-
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 50%	-	-
<b>Kpi strategici totale individuati nell'Area</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>Indicatori di output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale</li> <li>▪ % di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (progetti di promozione dei settori imprenditoriali di eccellenza, missioni all'estero) formazione, iniziative incoming, Fiere) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti</li> </ul>	
<b>Soggetti coinvolti</b>	Azienda Speciale Promex, Imprese, Associazioni di categoria, Enti del territorio	

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

O.T. 11.1 Pubblica amministrazione efficiente e trasparente - Performance **98,15%**



### *Miglioramento degli standard e procedure interne*

L'attività di consolidamento dei processi di **dematerializzazione** dell'Ente è proseguita nel corso del 2018 attraverso varie operazioni quali l'estensione al personale dell'utilizzo della firma digitale remota, anche nella modalità di app per smartphone; l'integrazione di altri gestionali attualmente in uso (contabilità, fatturazione) nel gestore documentale Gedoc.

In corso d'anno sono state espletate le attività preparatorie per l'utilizzo di una **nuova piattaforma informatica integrata - realizzata da Infocamere - per la gestione della contabilità**, degli incassi e pagamenti, della fatturazione, delle attività del controllo di gestione più moderna, veloce e adeguata a soddisfare le esigenze delle Camere di Commercio. La piattaforma, utilizzata nel 2018 per la redazione degli allegati del bilancio preventivo, è stata estesa a tutta la gestione contabile a partire dal 2019, per garantire una maggiore integrazione con le varie piattaforme informatiche e una più agile gestione delle imputazioni contabili nonché una più celere e semplice lettura dei dati contabili e finanziari anche da parte degli organi decisionali dell'ente.

Nel corso del 2018 si è registrato un ulteriore miglioramento, rispetto agli anni precedenti, nei **termini di pagamento delle forniture dei beni e servizi** acquistati e delle prestazioni professionali acquisite, grazie a processi di efficientamento ed ottimizzazione delle risorse.

Nel 2018 inoltre è proseguita l'attività di recupero dei crediti insoluti relativi agli anni precedenti, che ha dato esito apprezzabile.

Il 2018 è stato caratterizzato dal **rinnovo degli Organi camerali** ai sensi della Legge 580/93 come modificata dal D.Lgs. 219/2016, che ha previsto una riduzione del numero dei componenti degli Organi e nuove disposizioni per il loro rinnovo, e nel rispetto del D.M. 156/2011 relativo alla designazione e nomina dei componenti del Consiglio. Con determinazione del Segretario Generale n. 22/2018 è stato adottato il disciplinare per l'esecuzione dei controlli operativi sulle autocertificazioni nella procedura di rinnovo del Consiglio Camerale. Si è tenuto conto delle nuove previsioni normative introdotte dalla riforma del sistema camerale per quanto riguarda i controlli degli elenchi degli associative e per le quote associative quale criterio ai fini del calcolo della rappresentatività delle associazioni imprenditoriali. In particolare sono state considerate non effettivamente iscritte al Registro delle Imprese le imprese risultanti prive di PEC o con PEC inattiva o non valida. L'istruttoria ed i controlli sono stati interamente dai gruppi di lavoro e dalla commissione preposta e si sono conclusi nel mese di marzo 2018. In data 9 luglio 2018 si è insediato il Consiglio Camerale e si è proceduto alla nomina del Presidente. In data 28 luglio è stata poi nominata la Giunta camerale la cui prima riunione si è svolta il 2 agosto.

Per la comunicazione interna nel 2018 si è continuato ad utilizzare, tra le altre modalità, la intranet realizzata con la versione classica di google site. La migrazione alla nuova versione è avvenuta solo a metà dicembre 2018. Le funzionalità del nuovo Google site nell'ambiente IC suite non sono maggiori rispetto a quelle presenti nella versione classica.

E' proseguita anche nel 2018 l'attività di **aggiornamento ed adeguamento delle principali procedure ed istruzioni operative dell'Ente**, per permettere un più snello trasferimento di competenze soprattutto in occasione degli spostamenti del personale tra uffici e una migliore trasparenza dell'operato dell'Ente nei confronti degli stakeholders.

Nel 2018 è stata resa disponibile on-line nel Sistema integrato (all'interno di Kronos) di Unioncamere la **nuova Mappa dei processi**, riveduta e corretta alla luce delle novità introdotte dal decreto di riforma delle CCIAA e delle loro competenze. Tale progetto ha richiesto l'adeguamento delle procedure interne e delle impostazioni contabili realizzate negli anni scorsi in ottica di contabilità per centri di costo e per processi.

Inoltre, nell'ottica di una **contabilità analitica sempre più dettagliata**, nel corso dell'anno si è esteso il dettaglio sui prodotti ad altre spese di funzionamento, anche a seguito della partecipazione al progetto di rilevazione dei costi per processi di Unioncamere e per il benchmarking tra Camere di commercio, quale strumento interno di supporto decisionale e soprattutto ai fini di una maggiore trasparenza. Si è infine consolidato il processo di predisposizione di report analitici relativi all'andamento storico del budget con relativo utilizzo e agli indicatori di bilancio, utili per la programmazione a medio e lungo termine.

#### *Criticità:*

Non è ancora disponibile l'applicativo di gestione dei provvedimenti camerali GDEL, fornito da Infocamere, che dovrebbe consentire uno snellimento del flusso di questa tipologia documentale.

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

Il **Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza** 2018 - 2020 è stato attuato nei progetti previsti per l'anno 2018. Lo stretto collegamento tra le attività previste nel Piano della performance e le schede di programmazione del Piano anticorruzione hanno permesso un attento monitoraggio e un'attenzione costante sulle misure attuate.

Tra queste, si segnalano in particolare l'attivazione di controlli sull'applicazione delle procedure interne relative alla gestione delle casse con la riorganizzazione dello sportello di bollatura dei libri contabili; la revisione della procedura sul whistleblowing; la costituzione di un tavolo di lavoro con Prefettura di Padova, Università di Padova e Infocamere per lo studio delle implementazioni da apportare alla piattaforma INSIDER in aderenza alle esigenze specifiche delle Forze dell'Ordine; l'organizzazione della giornata di formazione per il personale.

Per la realizzazione delle azioni a favore di una sempre maggiore **trasparenza** dell'Ente si evidenziano la redazione del Bilancio di Mandato; le verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione; la partecipazione al "Camcom Video Webinar Tour" in cui alcune Camere di commercio hanno ospitato uno o più webinar per raccontare alle imprese i servizi offerti sulle tematiche del digitale (in particolare sul Cassetto Digitale dell'imprenditore); l'inserimento nel sito del Forum "Partecipazione attiva" per il coinvolgimento delle imprese e dei cittadini nella programmazione camerale; realizzazione della customer satisfaction con invio del questionario a tutte le imprese attive della provincia di Padova o con sede operativa in provincia.

### *Criticità*

Gli scostamenti rispetto alle attività previste nel Piano anticorruzione si riferiscono all'avvio dei controlli sulle procedure di affidamento forniture e incarichi, con verifica a campione (almeno il 5%) della correttezza delle procedure delle forniture e dell'affidamento incarichi (dovuto all'onerosità del controllo che è stato rinviato al 2019) e all'organizzazione di seminari/incontri per la diffusione della cultura della Legalità dedicati alle imprese, alle associazioni imprenditoriali agli Ordini professionali e alle scuole. L'associazione LIBERA è da sempre il partner di riferimento per la realizzazione di iniziative sulla legalità; questioni organizzative interne all'associazione hanno però portato a rivedere le modalità di gestione del Punto di ascolto Sos Giustizia - raggiungibile ora solo telefonicamente - impedendo altresì di valutare il sostegno ad eventuali iniziative diverse anche sostitutive del Punto di ascolto. L'attività è stata rimandata al corrente anno.

### *Misurazione della soddisfazione degli stakeholder*

La **customer satisfaction** realizzata nel corso del 2018 è stata indirizzata a tutte le imprese della provincia di Padova, tramite l'invio massivo di un questionario Google a tutte le PEC delle imprese attive della provincia di Padova, comprese le unità locali operative con sede principale in altra provincia.

Il questionario è stato recapitato effettivamente a 75.085 imprese (quindi con PEC attiva) e i questionari ricevuti dalla Camera sono stati 4.597 (6,1%).

Le risposte e le proposte fornite sono state prese in considerazione in sede di programmazione per il 2019 per poter rispondere alle concrete esigenze delle imprese nello sviluppo della propria attività e per definire i progetti e le attività di miglioramento dello standard offerto.

I risultati dell'indagine sono pubblicati nel sito istituzionale al seguente link:

<https://www.pd.camcom.it/camera-commercio/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/indagini-di-customer-satisfaction>

## O.T. 11.2 Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione - Performance **100%**



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

Nei primi mesi del 2018 sono stati elaborati due documenti di proposta di revisione del **sistema di valutazione** in essere ai fini dell'adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance alle nuove disposizioni e quale miglioramento metodologico sia in relazione alla valutazione della performance sia in relazione alla valutazione delle competenze individuali, così come previsto dal D.Lgs. 74/2017 di attuazione della Legge 124/2015 "c.d. Riforma Madia" che detta nuove norme in materia di misurazione e valutazione della performance. Altro elemento di significativa novità è la **particolare attenzione all'utenza esterna** che potrà partecipare alla valutazione della performance sia comunicando direttamente all'Organismo Indipendente di Valutazione il proprio grado di soddisfazione dei servizi prestati sia prevedendo che le amministrazioni tengano conto dei risultati delle indagini di customer satisfaction per la valutazione della performance organizzativa.

Nella seconda parte dell'anno la dirigenza ha avviato un **processo di partecipazione alla revisione complessiva del sistema** fornendo la possibilità a ciascun dipendente di presentare osservazioni e suggerimenti ad un documento complessivo contenente le linee guida per la revisione del sistema stesso. A corredo di tale documento metodologico a conclusione dell'anno la Dirigenza ha articolato specifiche slides di presentazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance con particolare riferimento all'articolazione del sistema, alle dimensioni della performance, alla valutazione applicabile a performance organizzativa ed individuale in termini di grado di raggiungimento dei risultati e dei comportamenti organizzativi attesi.

Il documento così elaborato è stato condiviso con le altre Camere di Commercio del Veneto al fine di pervenire nel 2019 ad una proposta di metodologia comune coerente per i diversi ambiti di valutazione (performance organizzativa ed individuale) e tra i diversi soggetti valutati (personale dirigente, titolari di posizione organizzativa e personale non dirigente).

In tema di **conciliazione dei tempi di vita lavoro**, si è ulteriormente esteso il percorso avviato con il telelavoro a progetti che coinvolgono altri Servizi della Camera di Commercio, conseguendo così, alla data del 1° gennaio 2019, in linea con quanto disposto dalla Riforma Madia, l'obiettivo di avere almeno il 10% dei dipendenti che si avvalgono di modalità di tali modalità flessibili di lavoro (11 dipendenti in telelavoro su un totale di 98 dipendenti). Contestualmente sono state adottate dalla Giunta camerale le linee guida per l'esercizio del lavoro in modalità di "smart working" nonchè la mappa delle attività che meglio si configurano per tale modalità di lavoro flessibile per la Camera di Padova. E' stato infine predisposto un progetto sperimentale ad adesione volontaria con le modalità di svolgimento di tale prestazione lavorativa e gli strumenti da utilizzare cui verrà data attuazione nel 2019.

### *Valorizzazione delle professionalità e competenze interne*

Nel corso dell'anno 2018, la Camera di Commercio, in **attuazione del piano della formazione**, ha aderito ai percorsi proposti da Unioncamere Italiana per acquisire le competenze per i nuovi servizi di cui alla riforma delle Camere di Commercio e rafforzamento delle competenze per i servizi camerale inerenti al proprio ufficio. Particolare attenzione è stata riservata allo sviluppo delle competenze linguistiche con l'adesione a due progetti linguistici che hanno comportato l'acquisizione di certificazione linguistica Bulats per una ventina di dipendenti l'adesione ad un progetto di iniziative formative articolate su temi di particolare interesse per una pubblica amministrazione in cambiamento proposto dall'INPS e rivolto alle Pubbliche Amministrazioni denominato **"VALORE P.A."**.

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

Nel corso dell'anno 2018 si è approfondito il processo di gestione associata della gestione amministrativa giuridica ed economica delle risorse umane con la Camera di Commercio di Vicenza che si è articolato, oltre alla definizione di regole comuni per la determinazione delle risorse del salario accessorio e per l'applicazione di disposizioni in materia di gestione dell'orario di lavoro a seguito del CCNL Funzioni Locali 21.05.2018, nella predisposizione di un programma comune per la formazione per l'anno 2019 dove sono state valorizzate, alla luce di una preventiva ricognizione dei fabbisogni, le competenze e conoscenze da rafforzare ed acquisire richieste alla luce della riforma del sistema camerale.

Le due Camere di Commercio hanno predisposto il nuovo regolamento per il reclutamento che tiene conto degli aggiornamenti normativi intervenuti negli ultimi anni ed introduce delle metodologie più avanzate per la verifica delle competenze e del potenziale necessari a coprire le posizioni di lavoro necessarie alla luce della riforma del sistema camerale

### **Criticità**

Al momento non sono state realizzate ulteriori gestioni associate, pur in corso di valutazione da parte delle Camere del Veneto.

## O.T. 11.3. Uso del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione - Performance **99,57%**



### *Potenziamento della riscossione delle Entrate*

Per quanto riguarda il **pagamento del diritto annuale**, nel 2018 si è continuato a lavorare sia per mantenere l'attenzione delle imprese al pagamento del dovuto alla scadenza naturale (con la promozione del sito nazionale per il calcolo del dovuto ed invio della notizia via pec alle imprese) sia per recuperare quanto non pagato alla scadenza (utilizzo dello strumento del ravvedimento operoso messo a disposizione da Infocamere, invio di un avviso prima dell'emissione del ruolo esattoriale e invio di comunicazione alle società in liquidazione per ricordare il diritto annuale non pagato in sospeso prima della loro definitiva cancellazione).

Sempre nel 2018 è inoltre proseguita l'attività di "pulizia" del Registro imprese con le cancellazioni d'ufficio delle società - circa 2000 - con fallimento chiuso ma rimaste comunque iscritte.

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

La Camera ha proceduto alla dismissione della partecipata Tecno Holding SpA tramite una complessa operazione che ha consentito alla Camera di incamerare liquidità e indirettamente (tramite la partecipata Fiera immobiliare SpA di primario rilievo strategico nel territorio) un importante plesso immobiliare nella provincia di Padova, che è locato anche a soggetti del sistema camerale (InfoCamere). Questa operazione ha consentito di dare **nuovo stimolo alla Fiera Immobiliare** nell'ottica di un investimento nel quartiere insieme ad altri soggetti pubblici per l'avvio del Competence Center, Innovation Hub e Polo dell'innovazione.

Si sono poste in essere le azioni preliminari alla costruzione della nuova sede (bandi di alienazione e incontri con operatori del settore immobiliare anche internazionali) ma non sono mai pervenute formali manifestazioni d'interesse. Gli organi politici hanno quindi ritenuto opportuno sospendere il progetto ed orientarsi a valutazioni di progettualità di possibili nuovi utilizzi degli spazi camerale, creando anche collaborazioni con altri enti pubblici (es. ospitare gli uffici del turismo della Regione e azioni propedeutiche per l'insediamento dello IAT Uffici di informazione e accoglienza turistica del Comune di Padova), ristrutturazioni e diagnosi per interventi di miglioramento energetico della struttura. Del pari anche il tentativo di vendita dell'immobile di proprietà camerale sito a Camposampiero non ha avuto esito positivo.

La Camera ha fatto svolgere una nuova valutazione degli immobili situati nella zona Stanga al fine di verificarne il possibile conferimento in Fiera Immobiliare oppure l'opportunità di spostare nella zona uffici camerale. Sono state avviate proposte di collaborazione con Fiera Immobiliare, attualmente in corso, al fine di valorizzare gli spazi camerale. Sono ancora in corso di valutazione **possibili utilizzi degli immobili camerale** per fini di promozione dello sviluppo tecnologico in collaborazione con Fiera Immobiliare, Parco Galileo, Università ed enti territoriali.

La Camera ha partecipato al tavolo tecnico di lavoro di UnionCamere per la redazione del **Regolamento degli acquisti sotto-soglia** comunitaria al fine di darsi regole uniformi e introdurre le possibili semplificazioni all'applicazione del Codice degli appalti.

Nel corso del 2018 sono state aggiornate le apparecchiature multimediali in dotazione presso le sale camerali al fine di consentire l'idoneo uso delle stessa anche negli utilizzi commerciali. Inoltre è terminata la ricognizione periodica dei beni acquistati e contabilizzati quali cespiti ammortizzabili nel patrimonio camerale, con il conseguente aggiornamento dell'inventario.

Nel corso del 2018 sono stati organizzati incontri con il personale finalizzati alla **rilevazione dello stress lavoro-correlato** e all'introduzione di azioni positive per la sua prevenzione. Il personale e i suoi rappresentanti hanno rilevato criticità organizzativa a cui la camera ha risposto tramite la richiesta di effettuare più riunioni ed incontri tra il personale e i responsabili al fine di favorire la comunicazione.

### Criticità

La Camera nel corso del 2018 ha visto riorganizzare gli obiettivi logistici e strategici e pertanto è in fase di ristrutturazione progettuale delle possibili utilizzazioni degli spazi, tramite protocolli d'intesa e convenzioni con altri enti od organismi pubblici. Questo richiede anche l'elaborazione di nuovi progetti e la gestione dei successivi bandi pubblici di gara. Il Codice degli appalti è in continua revisione ed elaborazione e questo comporta difficoltà applicative, nonchè l'esigenza di un costante aggiornamento che ha impatti organizzativi sui servizi.



## *Gestione strategica delle partecipate*

Nel 2018 si è completato il processo di ricapitalizzazione della società **Fiera di Padova Immobiliare SpA** con apporto di beni immobili da parte dei maggiori soci (Camera di Commercio e Comune di Padova) e di liquidità ai fini del perseguimento del nuovo piano industriale. La Camera ha fornito supporto operativo alla società per la formulazione di un progetto di raccolta di manifestazioni di interesse orientate alla gestione/idee di sviluppo del quartiere fieristico nel suo complesso previsto di attività (fiere, congressuale, innovation) e anche relativamente all'attività ordinaria (amministrazione, segreteria, coordinamento e supporto organi sociali).

La Giunta nel 2018 ha disposto l'adesione della Camera di Commercio di Padova alla costituenda **SMACT Scpa**, società con 40 enti pubblici e privati nata per gestire il Centro di Competenza del Triveneto dedicato alle collaborazioni tra ricerca e impresa in ambito Industria 4.0, sottoscrivendo il 5,5% del capitale sociale della società pari ad € 5.500.

Nel 2018 si è inoltre proseguito nella gestione del **processo liquidatorio delle relative quote delle società per le quali si è decisa la dismissione**. Escludendo il gruppo di società che si trovano già in stato di liquidazione o procedura concorsuale, per le quali si dovranno attendere le tempistiche proprie di chiusura, rimangono quelle società per le quali sussistono ancora degli ostacoli per la definizione della questione:

- è proseguita la liquidazione di Job Camere Srl, a seguito di nostra evidenza su attività di razionalizzazione all'interno del gruppo di società del sistema camerale (Ecocerved, IC Outsourcing, Tecnoservicecamere), con la regia di InfoCamere, in alternativa al tentativo non andato a buon fine della cessione delle quote a terzi;
- in merito alla dismissione da **A4 Holding Spa**, poichè la società non aveva riconosciuto il diritto alla cessazione ex lege, è stato avviato un contenzioso. Con sentenza del Tribunale di Venezia di novembre 2018 è stata accolta la domanda della Camera di Padova con accertamento del diritto alla liquidazione della partecipazione e dell'obbligo dell'amministratore della Società di indicare il valore della partecipazione cessata ai sensi dell'art. 2437 ter c.c. nonchè con condanna generica della Società al risarcimento del danno per ritardata liquidazione e rimborso delle spese di lite per la somma indicata nel dispositivo.

Oltre alla predisposizione del **Piano di Razionalizzazione** previsto dal Testo Unico delle società partecipate, nel corso del 2018 si sono consolidate le attività di monitoraggio e controllo specifiche sull'implementazione dei piani industriali soprattutto per quelle società in cui la Camera di Commercio ha espresso dei rappresentanti negli organi di governo/controllo o nelle quali la partecipazione è condizionata a specifiche performances (Fiera immobiliare, Interporto, Consorzio ZIP, Parco scientifico Galileo). A seguito dell'ultima acquisizione di azioni dalla società dismessa Tecno Holding SpA e dal perfezionamento dell'operazione di aumento di capitale sociale avvenuto il 30 novembre 2017, la Camera di Padova ora detiene il 33,25% del capitale sociale di **Interporto Padova SpA**, società impegnata nella progettazione e realizzazione di infrastrutture e servizi per la logistica ed il trasporto del territorio.

## *Criticità*

L'attività prevista di creare una struttura di finanziamento al mondo delle Start up, anche attraverso la partecipazione a fondi gestiti/partecipati da agenzie/società statali (es. fondi chiusi di venture capital partecipati dal Fondo Italiano d'Investimento) non è stata proseguita alla luce dell'impegno e del ruolo che deriveranno alla Camera dalla partecipazione allo SMACT e all'hub dell'innovazione in corso di insediamento nel quartiere fieristico.

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati nell'Area strategica Missione 032	Valore assoluto	Valore %
Kpi (Key performance indicator) strategici con target raggiunto 91 - 100%	10	91%
Kpi strategici con target parzialmente raggiunto 51 - 90%	1	9%
Kpi strategici con target non raggiunto 0 - 50%	0	-
Kpi strategici totale individuati nell'Area	11	100%
<b>Indicatori di output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° azioni positive realizzate in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza</li> <li>▪ Tempo medio di pagamento delle fatture passive</li> <li>▪ N° processi/funzioni/servizi gestiti in forma associata</li> <li>▪ N° azioni per la realizzazione della nuova sede camerale, anche integrato con l'hub dell'innovazione</li> <li>▪ N° report di monitoraggio per ogni partecipazione societaria per valutare la coerenza strategica dell'operato rispetto alla Camera</li> </ul>	
<b>Indicatori di outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % nuovi fornitori di beni e servizi rispetto all'anno precedente</li> <li>▪ % di incremento del n° follower dei social camerali Facebook Twitter e Google+ anno x-1 / anno x</li> <li>▪ % degli utenti che forniscono una valutazione positiva dei servizi camerali</li> <li>▪ % personale impiegato in forme flessibili di conciliazione tempi di vita/lavoro</li> <li>▪ % di incasso del Diritto Annuale alla scadenza</li> <li>▪ Incidenza oneri correnti delle funzioni istituzionali A e B rispetto al totale degli proventi correnti</li> </ul>	
<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 e piani operativi



Nell'*allegato n. 1b* si riportano in modo dettagliato gli **obiettivi e il programma affidato ai dirigenti**, con i rispettivi indicatori e target di misurazione e i risultati raggiunti nell'anno 2018. L'OIV valuta i risultati in sede di attribuzione della retribuzione di risultato come parere allegato alla Deliberazione di Giunta. In merito all'obiettivo del dirigente dell'Area Regolazione del mercato, in accordo con l'OIV si è ritenuto di considerarlo come non attuabile a causa della mancata emanazione entro l'anno del decreto attuativo.

Nell'*allegato n. 1c* si riportano gli obiettivi affidati al **Direttore dell'Azienda speciale Promex** e i relativi risultati.

All'interno del sito istituzionale della Camera, nella parte dedicata all'Amministrazione Trasparente, sezione Performance, sono riportati i dati relativi alla differenziazione degli esiti della valutazione del personale.

Nell'*allegato n. 1d* si riportano, suddivisi per Area dirigenziale, i **risultati relativi agli obiettivi operativi** della Camera di Commercio di Padova e dell'Azienda speciale Promex per l'anno 2018.

Ogni obiettivo operativo viene tradotto in azioni mirate all'attuazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, servizi coinvolti, azioni, ecc), e monitorato attraverso la *Balanced scorecard*, con singoli indicatori e target.

Tutti gli obiettivi operativi sono collegati agli obiettivi strategici con la logica del *cascading*, prevista dal D. Lgs 150/2009.

Di seguito si riporta la percentuale di realizzazione per Area:

- Segreteria Generale e Uffici di Staff → 99,98%
- Contabile e Finanziaria → 99,84%
- Sviluppo e Promozione Economica → 99,74%
- Registro delle Imprese e Semplificazione → 99,93%
- Regolazione del Mercato e Trasparenza → 99,92%
- Azienda Speciale Promex → 100%

## 3.4 Obiettivi individuali



Come già anticipato in premessa, in corso d'anno è stato effettuato al 30 giugno un **monitoraggio sui risultati parziali** degli obiettivi programmati, con lo scopo di verificare eventuali criticità e proporre agli organi di indirizzo eventuali correttivi da apportare. Nel 2018 sono state presentate due variazioni al Piano che hanno portato alla modifica di alcuni indicatori e target di riferimento nonché alla modifica e/o eliminazione di alcuni obiettivi operativi e azioni di area, risolvendo così alcune criticità che sono state segnalate dai Dirigenti nella realizzazione completa e puntuale degli obiettivi.

Il **sistema di misurazione e valutazione della performance** con il quale è stata effettuata la valutazione della prestazione del personale è raggiungibile al seguente indirizzo:

<https://www.pd.camcom.it/camera-commercio/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

*Criteria di valutazione del personale **non dirigenziale**:*

PERSONALE NON DIRIGENTE	% performance Area di appartenenza	% performance individuale
Cat. D	45%	55%
Cat. C	35%	65%
Cat. A e B	25%	75%

*Criteria di valutazione del personale **dirigenziale**:*

DIRIGENTI	% performance organizzativa	% performance individuale	% capacità di differenziare la valutazione
Segretario Generale	30%	65%	5%
Dirigenza camerale	20%	75%	5%

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

## 4. Risorse, efficienza ed economicità

### Preventivo e consuntivo a confronto

Il risultato della gestione corrente, quella attraverso la quale l'Ente gestisce i servizi e le funzioni affidategli dalla normativa e finalizzate allo sviluppo e crescita del sistema economico e delle imprese di riferimento evidenzia un risultato positivo di oltre 1.700.000 che, sommato ai risultati della gestione straordinaria e finanziaria, si attesta intorno a 1.500.000 €.

Il prospetto a fianco descrive la capacità di programmazione della Camera in quanto confronta il bilancio preventivo e il consuntivo della gestione corrente dell'Ente per l'anno 2018.

Si rileva in generale una **buona capacità di previsione dei principali proventi**, il diritto annuale e i diritti di segreteria, e una previsione prudente degli altri proventi che hanno un andamento più variabile.

Le spese per il personale si sono rivelate in linea con le previsioni, mentre c'è stato un forte contenimento delle spese di funzionamento.

Anche gli interventi promozionali previsti sono stati realizzati per una percentuale molto soddisfacente, quasi 92%.

Per maggiori approfondimenti si rinvia alla sezione "Amministrazione Trasparente – Bilanci" del sito istituzionale:

<https://www.pd.camcom.it/camera-commercio/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo-2>

Bilancio - Gestione corrente	Preventivo 2018	Consuntivo 2018	% confronto
<i>A) Proventi correnti</i>			
Diritto annuale	9.695.000,00	9.823.683	1,33%
Diritti di segreteria	4.703.400,00	4.797.758	2,01%
Contributi e trasferimenti e altre entrate	375.700,00	513.810	36,76%
Proventi da gestione di beni e servizi	293.000,00	364.772	24,50%
Variazione delle rimanenze	0,00	- 9.460	nd
<b>Totale Proventi correnti (A)</b>	<b>15.067.100,00</b>	<b>15.490.563</b>	<b>2,81%</b>
<i>B) Oneri Correnti</i>			
Costo del personale	4.712.300	4.640.192	-1,53%
Spese di funzionamento	5.927.700	4.803.553	-18,96%
Interventi economici	2.000.000	1.833.771	-8,31%
Ammortamenti ed accantonamenti	2.434.100	2.469.063	1,44%
Totale Oneri correnti (B)	15.074.100,00	13.746.579	-8,81%
<b>Risultato Gestione Corrente (A-B)</b>	<b>-7.000,00</b>	<b>1.743.984</b>	

## 4. Risorse, efficienza ed economicità

### *Andamento oneri - proventi*

Le tabelle seguenti riassumono l'andamento di proventi ed oneri correnti della Camera di Padova nel **periodo 2014 - 2018**.

La serie storica evidenzia la forte riduzione avvenuta a partire dal 2015 (prevista dalla L. 90/2014) dell'importo del diritto annuale, principale fonte di finanziamento delle Camere di commercio. I diritti di segreteria registrano invece una buona tenuta nel quinquennio, con un leggero ma costante aumento a partire dallo stesso anno 2015, grazie al potenziamento dei servizi resi e in particolare di un maggiore utilizzo dei servizi informativi rispetto all'anno precedente.

PROVENTI CORRENTI	2014	2015	2016	2017	2018
Diritto annuale	19.216.408	12.541.213	11.604.850	9.720.004	9.823.683
Diritti di segreteria	4.487.397	4.472.714	4.630.568	4.704.688	4.797.758
Contributi e trasferimenti e altre entrate	769.022	560.336	316.829	595.437	513.810
Proventi da gestione di beni e servizi	354.017	346.421	392.594	352.791	364.772
Variazione delle rimanenze	2.620	42.845	-38.469	29.630	-9.460
<b>Totale</b>	<b>24.829.464</b>	<b>17.963.529</b>	<b>16.906.372</b>	<b>15.402.550</b>	<b>15.490.563</b>

ONERI CORRENTI	2014	2015	2016	2017	2018
Costo del personale	5.013.831	4.820.511	4.789.894	4.743.755	4.640.192
Spese di funzionamento	7.212.264	5.616.144	5.085.407	6.616.224	4.803.553
Interventi economici	4.803.163	2.679.790	2.187.950	2.698.986	1.833.771
Ammortamenti ed accantonamenti	4.913.906	3.475.105	3.206.396	2.413.411	2.469.063
<b>Totale</b>	<b>21.943.164</b>	<b>16.591.550</b>	<b>15.269.647</b>	<b>16.472.376</b>	<b>13.746.579</b>

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

Per un maggiore approfondimento si veda l'allegato n. 1e "Andamento oneri, proventi, investimenti: analisi scostamenti e grafici"

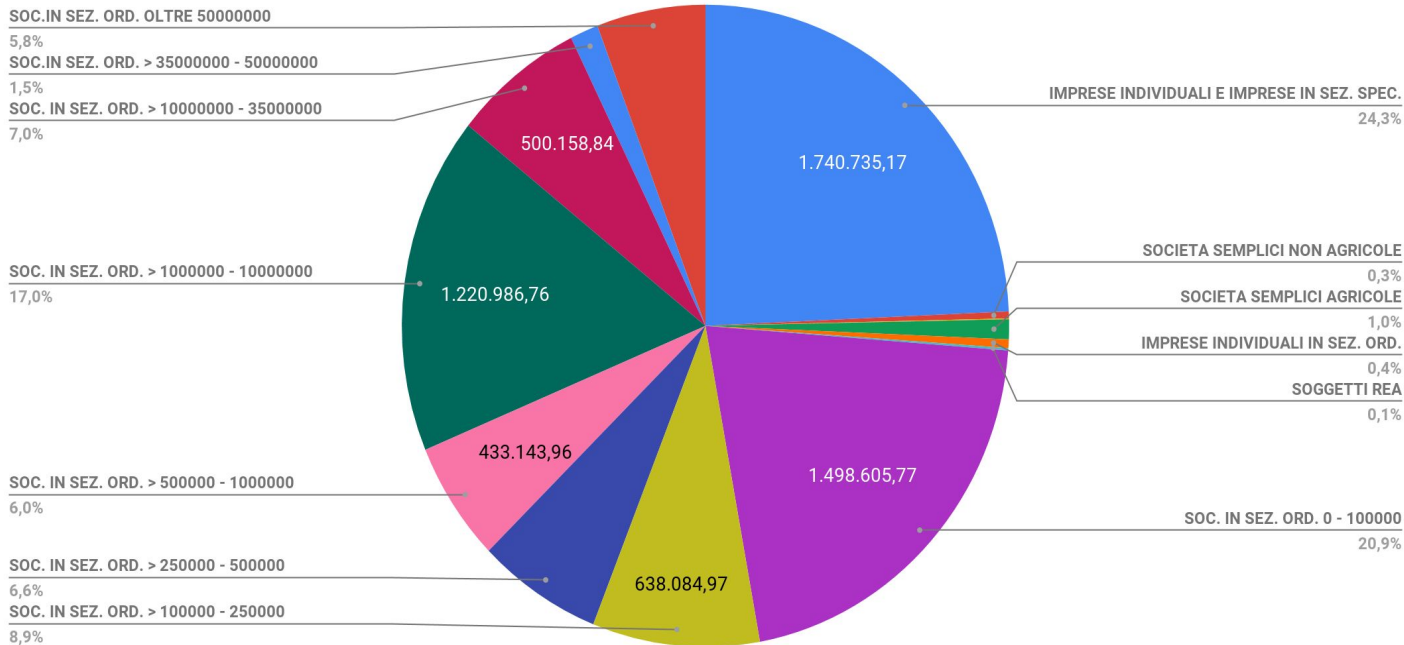


## 4. Risorse, efficienza ed economicità

### Il diritto annuale

Il grafico a fianco evidenzia per le principali forme giuridiche (ditte individuali, soc. di persone e di capitali suddivise per fatturato) il contributo da esse apportato all'importo complessivo del diritto annuale riscosso dalla Camera. (dati preconsuntivo 2018)

Totale importo pagato



## 4. Risorse, efficienza ed economicità

### *Gli indici di bilancio*

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

Gli indici evidenziano una **buona solidità finanziaria** dell'Ente, e un'**ottima capacità di copertura dei debiti a breve** con liquidità e crediti, nettamente superiori ai valori corrispondenti nel cluster di riferimento della altre Camere di Commercio che si confrontano nel Benchmarking Pareto; una riduzione rispetto all'anno precedente dell'incidenza dei costi strutturali sui proventi, ed infine una ridotta ma **crescente capacità di generare proventi diversi dal diritto annuale** e dai diritti di segreteria, anche questa in linea con i valori delle altre Camere..

Indice	2016	2017	2018
<b>Margine di struttura primario (Pareto EC 5.1)</b>	121,52%	166,39%	143,73%
<i>Patrimonio Netto / Immobilizzazioni</i>			
<small>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.</small>			
<i>media Cluster benchmarking Pareto</i>	135,05%	149,14%	n.d.
<b>Solidità finanziaria</b>	91,19%	90,80%	92,37%
<i>Patrimonio Netto / Passivo totale</i>			
<small>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri. Un valore percentuale è indice di buona solidità finanziaria</small>			
<b>Margine di struttura finanziaria a breve termine Margine di tesoreria (Pareto EC1)</b>	593,28%	883,97%	1087,20%
<i>Attivo Circolante / Passivo a breve</i>			
<small>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</small>			
<i>media Cluster benchmarking Pareto</i>	271,18%	314,49%	n.d.
<b>Capacità di generare proventi (Pareto EC 7)</b>	4,52%	6,00%	6,33%
<i>(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</i>			
<small>Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. Una percentuale elevata è indice della capacità della Camera di commercio di generare "altri proventi" correnti oltre le entrate provenienti dal Diritto annuale, dai Diritti di segreteria e dal Fondo perequativo.</small>			
<i>media Cluster benchmarking Pareto</i>	7,47%	6,66%	n.d.
<b>Incidenza dei costi strutturali (Pareto EC 4)</b>	77,38%	89,42%	76,90%
<i>(Oneri correnti - Interventi economici) / Proventi correnti</i>			
<small>Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti. Rappresenta la quantità di risorse correnti destinate a finanziare le spese del personale e le spese di funzionamento. Dall'altro lato è espressione della capacità dell'Ente di destinare risorse correnti per interventi economici, un valore prossimo o superiore al 100% evidenzia una scarsa o nulla capacità di poter destinare risorse correnti per interventi economici</small>			
<i>media Cluster benchmarking Pareto</i>	88,11%	89,99%	n.d.



## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

### *Gli organi e il personale*



Nel proprio Statuto approvato il 19 settembre 2018, la Camera di Commercio ha previsto all'art. 12 la **promozione della presenza di entrambi i generi nei propri organi istituzionali e negli organi collegiali degli enti ed aziende da essa dipendenti**, prevedendo che In sede di designazione dei componenti del Consiglio camerale le associazioni imprenditoriali cui spetta di designare più di due rappresentanti, ne individuano almeno un terzo di genere diverso da quello degli altri. 5. Per la composizione del Collegio dei Revisori dei Conti, la Camera richiede ai soggetti designanti la garanzia della designazione di componenti di entrambi i generi.

Inoltre l'Ente, così come richiesto dalla L. 183/2010, ha costituito il "**Comitato unico di garanzia per le pari opportunità**, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), che opera a favore di una migliore efficienza del lavoro all'interno della pubblica amministrazione garantendo un ambiente di lavoro privo di discriminazioni e nel totale rispetto del principio di pari opportunità. Il CUG è composto in parte da figure rappresentative delle Organizzazioni Sindacali e in parte da personale designato a rappresentare la parte pubblica. L'ultimo aggiornamento alla composizione del CUG è avvenuto tramite la determinazione del Segretario Generale n. 469 del 22/11/2018.

Sul piano della gestione delle risorse umane, nell'ottica di continuare a favorire la migliore conciliazione della vita professionale e familiare e considerando l'esito complessivamente raggiunto e ampiamente positivo del progetto sperimentale di **telelavoro** domiciliare fin qui attuato, ha confermato la volontà di rendere strutturale tale modalità allo scopo di razionalizzarne l'organizzazione e conseguire economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane.

L'Ente ha pertanto esteso tale forma flessibile di impiego anche ad altre attività e funzioni di competenza camerale risultate compatibili con il requisito di telelavorabilità ed utili alle esigenze organizzative, quali il Servizio Studi Statistica Prezzi, il Servizio Regolazione del Mercato, l'Ufficio Performance e Controllo di Gestione, l'Ufficio Commercio Estero, oltre ai progetti già attivati per l'Ufficio Risorse Umane. In relazione a tali progetti di telelavoro approvati, nel 2018 sono state destinate 6 risorse.

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

La Camera per l'anno 2018 ha misurato l'obiettivo strategico 11.2.a "Percentuale personale impiegato in forme flessibili di conciliazione tempi di vita/lavoro", pienamente raggiunto con un indice che raggiunge il 10%.

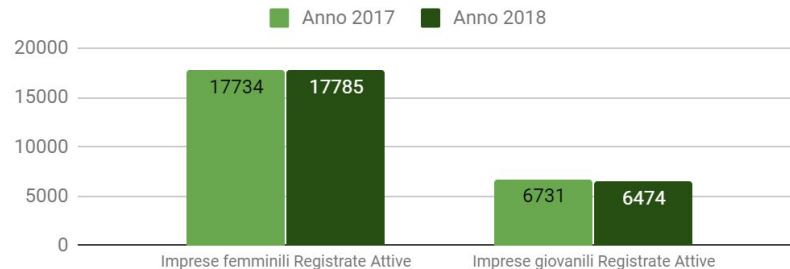
## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

### Le imprese femminili e giovanili

Attraverso l'elaborazione di report trimestrali, la Camera esamina i profili relativi alla consistenza, per settore, delle imprese registrate ed attive, i flussi di iscrizione e cessazione, l'evoluzione della composizione della forma giuridica. Particolare rilevanza assumono i dati che riguardano la **partecipazione femminile all'attività di impresa**, incentivata fino al 2017 anche attraverso i comitati dell'imprenditoria femminile. I dati analizzati fanno riferimento sia alle donne con cariche nelle imprese sia alle imprese femminili. Nella provincia di Padova, al 31.12.2018, il numero totale delle imprenditrici è di 37472 (Padova è la prima provincia in regione con il 20,2% del totale Veneto seguita da Verona e Treviso) mentre il numero totale delle imprese femminili registrate ed attive è di 17785.

A Padova le imprese a partecipazione maggioritaria di under 35 al 31 dicembre 2018 sono 6.474, con un calo di 257 rispetto all'anno precedente. Le **imprese giovanili** incidono per il 7,4% sul totale delle imprese della provincia (7,9% al netto delle attività agricole). La diminuzione è del -3,8% e prolunga la tendenza in atto da diversi anni, dopo il -4,4% del 2017. Un dato più accentuato rispetto a quanto avviene in Veneto (-2,9%: sono 33.188, con una diminuzione di 991 dal 2017) e in Italia (-3,2%: sono 501.970, un calo di 16.766 rispetto a dodici mesi prima).

Imprese Femminili e Giovanili Registrate Attive



Padova è la nona provincia in Italia per numero di imprenditrici al 31.12.2018

Totale imprenditrici - Tot. settori - Prime 20 province Italiane

		Val. assoluto	% su tot. Italia
1	MILANO	138.174	6,6
2	ROMA	132.354	6,3
3	TORINO	92.128	4,4
4	NAPOLI	91.010	4,3
5	BRESCIA	45.416	2,2
6	FIRENZE	41.192	2,0
7	BARI	40.573	1,9
8	BOLOGNA	38.990	1,8
9	PADOVA	37.472	1,8
10	SALERNO	35.176	1,7
11	VERONA	35.088	1,7
12	BERGAMO	35.044	1,7
13	TREVISO	34.623	1,6
14	VICENZA	32.401	1,5
15	GENOVA	31.392	1,5
16	MODENA	30.460	1,4
17	VENEZIA	29.897	1,4
18	PERUGIA	29.432	1,4
19	CUNEO	28.615	1,4
20	VARESE	28.052	1,3
Totale prime 20		1.007.489	47,8
Altre province		1.100.796	52,2
<b>Totale Italia</b>		<b>2.108.285</b>	<b>100,0</b>

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

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Fase	2017			2018						2019												
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
I APPROVAZIONE RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA Segretario Generale, Dir. Area Contabile, Giunta, Consiglio Del. Consiglio n. 11 del 25.10.2017																						
II APPROVAZIONE BILANCIO PREVENTIVO Segretario Generale, Dir. Area Contabile, Giunta, Consiglio Del. Consiglio n. 16 del 19.12.2017																						
III APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE ED ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI Segretario Generale, Dirigenti, OIV, Giunta, Gestione Performance, Segreteria e RRUU, Posizioni org.ve Del. di Giunta n. 2 del 29.01.2018																						
IV MONITORAGGIO E REPORTING INTERMEDIO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA Segretario generale, Giunta, Dirigenti, Posizioni org.ve, Gestione Performance Com. di Giunta b del 2.8.2018 AGGIORNAMENTO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE Segretario Generale, Dirigenti, OIV, Giunta, Gestione Performance Del. Giunta n. 57 del 8.06.2018 Del. Giunta n. 95 del 19.09.2018																						
V APPROVAZIONE BILANCIO CONSUNTIVO Segretario Generale, Dir. Area Contabile, Giunta, Consiglio Del. Giunta n. 53 del 16.04.2019 Del. Consiglio n. 3 del 2.5.2019 RELAZIONE SULLA PERFORMANCE Segretario Generale, Dirigenti, OIV, Giunta, Gestione Performance, Posizioni org.ve il provvedimento di approvazione è la presente deliberazione VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE OIV, Gestione Performance																						

Il processo di redazione della Relazione sulla Performance è articolato in un definito arco temporale e coinvolge l'intera struttura, secondo diversi ruoli e modalità, oltre ad attori esterni, quali l'OIV.

Il processo è illustrato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che è stato adottato con Determinazione del Segretario Generale n. 42 del 30 maggio 2013\*. Il sistema di valutazione

In questo documento si descrivono le fasi del processo, in cui la Relazione sulla Performance si colloca in maniera organica all'interno del Ciclo di gestione della performance e della programmazione economico-finanziaria,

Nella tabella a fianco si propone una sintesi delle attività, tempi e attori coinvolti del processo relativo alla programmazione e al ciclo della Performance

il sistema è disponibile al seguente link:

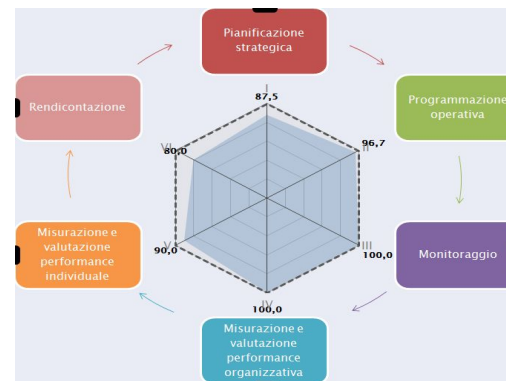
<https://www.pd.camcom.it/camera-commercio/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance/Sistema-di-valutazione-e-misurazione-della-performance-metodologia>

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

L'autoanalisi ha consentito di rilevare i principali fattori positivi nel processo di programmazione e valutazione dell'Ente e naturalmente i punti di debolezza su cui intervenire.

I punti di forza e di debolezza rilevati dall' autoanalisi si possono così riassumere:

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



La Camera ha adottato - fin dall'anno 2013 - un modello di Check-up che ha consentito di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa, secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/09, dalle delibere CIVIT in tema di performance e dalle Linee guida di Unioncamere. Anche per l'anno 2018 ha eseguito l'autovalutazione predisposta da Unioncamere al fine di analizzare il livello di maturità raggiunto dal ciclo di gestione della performance, che consiste in una serie di domande sulle fasi del ciclo di gestione della performance. Unioncamere ha fornito alla Camera un file sostitutivo per effettuare la valutazione. **L'autovalutazione effettuata con la collaborazione dell'OIV ha prodotto una percentuale media di raggiungimento della compliance pari al 95,15% per l'anno 2018**, valore positivo e in miglioramento rispetto al livello riscontrato per l'annualità 2017 (92,3%):

Allegato 1a. [Cruscotto strategico](#)

Allegato 1b. [Obiettivi dei dirigenti della Camera di commercio di Padova](#)

Allegato 1c. [Obiettivi del Direttore dell'Azienda speciale Promex](#)

Allegato 1d. [Obiettivi operativi della Camera di Padova](#)

Allegato 1e. [Andamento oneri, proventi, investimenti](#)

# Cruscotto Strategico 2018 - 2020

Missione	011	Competitività e sviluppo delle imprese								
Programma	005	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo								
Obiettivo strategico	1	Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione (O.T.1)						Performance media O.S. 1	100%	
Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2018	Target 2019	Target 2020	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
1.a	N° progetti presentati che hanno ricevuto finanziamento con risorse esterne sul tema dell'innovazione, 1° asse del progetto Padova 4.0	Capacità della Camera di ottenere finanziamenti per i progetti presentati sul tema dell'innovazione in linea con la programmazione Padova 4.0	1	2	2	>=	6%	1	100,00%	6,00%
1.b	% di valutazioni positive da parte delle imprese coinvolte nel progetto "Padova Innovation Hub"	Grado di valutazione (da 0 a 5)	75%	77%	80%	>=	3%	75,70%	100,00%	3,00%
Obiettivo strategico	2	Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità (O.T.2)						Performance media O.S. 2	51,60%	
Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2018	Target 2019	Target 2020	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
2.a	N° progetti presentati che hanno ricevuto finanziamento con risorse esterne sul tema dell'assistenza alle imprese per i temi dell'Agenda Digitale, 1° asse del progetto Padova 4.0	Capacità della Camera di ottenere finanziamenti per i progetti presentati sul tema dell'agenda digitale in linea con la programmazione Padova 4.0	1	2	2	>=	3%	1	100,00%	3,00%
2.b	% di Società di capitali che utilizzano il servizio dei libri digitali rispetto alle società che procedono alla bollatura di libri cartacei	Grado di diffusione del servizio dei libri digitali presso le Società di capitali	5%	10%	25%	>=	4%	0,16%	3,20%	0,13%
Obiettivo strategico	3.1	Migliorare la competitività delle PMI (O.T.3)						Performance media O.S. 3.1	97,50%	
Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2018	Target 2019	Target 2020	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
3.1.a	% di apertura di imprese da parte degli utenti dello sportello Nuova Impresa sul totale degli utenti	Grado di incidenza dei servizi offerti dallo sportello Nuova Impresa sui potenziali futuri imprenditori della provincia	20%	21%	22%	>=	4%	23,89%	100,00%	4,00%
3.1.b	% start up che si costituiscono in Camera rispetto al totale delle costituzioni	Grado di diffusione del servizio di costituzione delle start up presso la Camera rispetto alla costituzione con atto pubblico	60%	65%	70%	>=	6%	57%	95,00%	5,70%
Obiettivo strategico	6	Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6)						Performance media O.S. 6	100%	
Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2018	Target 2019	Target 2020	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata

# Cruscotto Strategico 2018 - 2020

IMPRESE  
TERRITORIO  
CONSUMATORI

6.a	N° eventi di promozione dell'imprenditoria padovana e delle eccellenze artistiche, culturali, enogastronomiche e turistiche della città organizzati da Promex coinvolgendo primarie realtà istituzionali e accademiche	Livello di promozione dell'imprenditoria padovana e delle eccellenze della città	2	3	3	>=	5%	2	100,00%	5,00%	
Obiettivo strategico	10	Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (OT.10)							Performance media O.S. 10	60,27%	
<i>Indicatori strategici</i>		<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Target 2020</i>	<i>segno</i>	<i>Peso</i>	<i>Risultato al 31 dicembre</i>	<i>Performance</i>	<i>Performance ponderata</i>	
10.a	Differenza percentuale tra media delle iscrizioni nel Registro dell'Alternanza Scuola lavoro di Padova rispetto alla media nazionale (secondo le statistiche fornite periodicamente da Infocamere)	Grado di miglioramento delle iscrizioni nel Registro dell'Alternanza Scuola - Lavoro rispetto alla percentuale nazionale	15%	20%	25%	>=	2%	9,04%	60,27%	1,21%	
Missione	016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo									
Programma	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy									
Obiettivo strategico	3.2	Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3)							Performance media O.S. 3.2	100%	
<i>Indicatori strategici</i>		<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Target 2020</i>	<i>segno</i>	<i>Peso</i>	<i>Risultato al 31 dicembre</i>	<i>Performance</i>	<i>Performance ponderata</i>	
3.2.a	% di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	Grado di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	35%	40%	45%	>=	4%	38%	100,00%	4,00%	
3.2.b	% di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (progetti di promozione dei settori imprenditoriali di eccellenza, missioni all'estero) formazione, iniziative incoming, Fiere) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti	Grado di coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione	20%	25%	30%	>=	4%	30%	100,00%	4,00%	
Missione	012	Regolazione dei mercati									
Programma	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori									
Obiettivo strategico	12	Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12)							Performance media O.S. 12	96%	
<i>Indicatori strategici</i>		<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Target 2018</i>	<i>Target 2019</i>	<i>Target 2020</i>	<i>segno</i>	<i>Peso</i>	<i>Risultato al 31 dicembre</i>	<i>Performance</i>	<i>Performance ponderata</i>	







# Cruscotto Strategico 2018 - 2020

	11.2.b	N° processi/funzioni/servizi gestiti in forma associata	Livello di estensione della gestione dei servizi/processi/funzioni in forma associata tra Camere, con Unione Regionale Veneto o con Unioncamere Italiana	2	2	2	>=	3%	2	100,00%	3,00%
	Obiettivo strategico	11.3	Usò ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)						Performance media O.S. 11.3	99,57%	
	Indicatori strategici		Descrizione indicatore	Target 2018	Target 2019	Target 2020	segno	Peso	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
	11.3.a	Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	Grado di incasso del diritto annuale alla scadenza	82%	83%	84%	>=	4%	80,60%	98,29%	3,93%
	11.3.b	Incidenza oneri correnti delle funzioni istituzionali A e B rispetto al totale degli proventi correnti	Grado di incidenza delle funzioni di supporto rispetto ai proventi correnti	<55%	<52%	<50%	<=	4%	46,84%	100,00%	4,00%
	11.3.c	N° azioni per la realizzazione della nuova sede camerale, anche integrato con l'hub dell'innovazione	Livello di ottimizzazione nella gestione e utilizzo degli immobili di proprietà camerale	3	3	3	>=	7%	3	100,00%	7,00%
	11.3.d	N° report di monitoraggio per ogni partecipazione societaria per valutare la coerenza strategica dell'operato rispetto alla Camera	Monitoraggio della coerenza strategica delle partecipazioni societarie in essere	1	1	1	>=	5%	1	100,00%	5,00%
						Totale pesi		100%		Performance organizzativa	94,54%

ECONOMICO FINANZIARIA

## OBIETTIVI DIRIGENZIALI 2018

SECRETARIO GENERALE							
Obiettivi individuali							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	Performance ponderata
<b>Obiettivo Strategico: Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11.3)</b>							
1	Elaborazione di uno studio preliminare in merito alla realizzazione di un Hub dell'innovazione nel quartiere fieristico di Padova integrato con la previsione di realizzazione della nuova sede all'interno del quartiere	Definizione del progetto e sottoposizione agli amministratori camerali	30/06/2018	20%	08/06/2018	100,00%	20%
<b>Obiettivo Strategico: Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11.1)</b>							
2	Rinnovo organi con procedure innovative e avvio nuova consiliatura	Esecuzioni dei controlli tramite l'utilizzo della PEC	30/04/2018	5%	19/03/2018	100,00%	5%
		Affiancamento ai nuovi organi ai fini dell'impostazione del Piano di mandato	31/12/2018	5%	31/10/2018	100,00%	5%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	Performance ponderata
<b>Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)</b>							
1	Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL	Miglioramento metodologico dell'attuale sistema	31/05/2018	5%	30/05/2018	100,00%	5%
		Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema	30/11/2018	5%	29/11/2018	100,00%	5%
		Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5%
<b>Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)</b>							
2	Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali	Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi)	31/03/2018	10%	31/03/2018	100,00%	10%
		Attivazione di un processo di partecipazione	30/04/2018	5%	-	0,00%	0%
		Approvazione definitiva dalla Giunta	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5%
<b>Performance individuale Segretario Generale</b>				<b>65%</b>	<b>Totale performance ponderata al 31 dicembre</b>		<b>60%</b>

DIRIGENTE AREA CONTABILE e FINANZIARIA							
Obiettivi individuali							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	Performance ponderata
<b>Obiettivo Strategico: Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11.1)</b>							
1	Gestione dell'avvio del nuovo gestionale di contabilità di Infocamere	Previsione ed organizzazione delle attività propedeutiche per l'avvio del nuovo gestionale	30/09/2018	10%	13/09/2018	100,00%	10%
		Elaborazione preventivo 2019 con il nuovo gestionale	31/12/2018	5%	13/12/2018	100,00%	5%
<b>Obiettivo Strategico: Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11.3)</b>							
2	Realizzazione delle operazioni di investimento sull'evoluzione del quartiere fieristico, con riferimento al progetto della nuova sede camerale e dell'hub innovazione	Operazione di aumento del capitale di Fiera immobiliare SpA (secondo aumento)	31/12/2018	15%	28/12/2018	100,00%	15%
		Presentazione alla Giunta delle possibili alternative per realizzazione nuova sede presso il quartiere fieristico ovvero presso gli spazi vuoti della Cittadella (Stanga) o, in alternativa, progetto di riqualificazione dell'attuale sede	31/12/2018	10%	16/10/2018	100,00%	10%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	
<b>Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)</b>							
1	Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL	Miglioramento metodologico dell'attuale sistema	31/05/2018	5%	30/05/2018	100,00%	5%
		Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema	30/11/2018	5%	29/11/2018	100,00%	5%
		Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5%
<b>Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)</b>							
2	Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali	Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi)	31/03/2018	10%	31/03/2018	100,00%	10%
		Attivazione di un processo di partecipazione	30/04/2018	5%	-	0,00%	0%
		Approvazione definitiva dalla Giunta	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5%
				<b>Performance individuale Dirigente Area Contabile e Finanziaria</b>	<b>75%</b>	<b>Totale performance ponderata al 31 dicembre</b>	<b>70%</b>

DIRIGENTE AREA SVILUPPO E PROMOZIONE ECONOMICA							
Obiettivi individuali							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	Performance ponderata
<b>Obiettivo Strategico: Migliorare la competitività delle PMI (O.T.3.1)</b>							
1	Valutazioni preliminari in merito ai nuovi servizi di mercato proposti dalla Camera	Redazione dello studio di fattibilità per avviare i servizi di mercato	31/12/2018	25%	29/11/2018	100,00%	25%
<b>Obiettivo Strategico: Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (OT.10)</b>							
2	Implementazione del servizio Alternanza scuola lavoro secondo quanto previsto dal decreto di riforma e dalle linee guida nazionali di Unioncamere	Linee di indirizzo per organizzazione delle nuove attività previste dalle linee guida nazionali e sviluppo del servizio	31/12/2018	15%	4/12/2018	100,00%	15%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	Performance ponderata
<b>Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)</b>							
1	Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL	Miglioramento metodologico dell'attuale sistema	31/05/2018	5%	30/05/2018	100,00%	5%
		Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema	30/11/2018	5%	29/11/2018	100,00%	5%
		Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5%
<b>Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)</b>							
2	Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali	Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi)	31/03/2018	10%	31/03/2018	100,00%	10%
		Attivazione di un processo di partecipazione	30/04/2018	5%	-	0,00%	0%
		Approvazione definitiva dalla Giunta	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5%
<b>Performance individuale Dirigente Area Sviluppo e Promozione Economica</b>				<b>75%</b>	<b>Totale performance ponderata al 31 dicembre</b>		<b>70%</b>

DIRIGENTE AREA REGISTRO IMPRESE e SEMPLIFICAZIONE							
Obiettivi individuali							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	Performance ponderata
Obiettivo Strategico: Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11.1)							
1	Miglioramento delle tempistiche di caricamento delle pratiche del Registro imprese	Percentuale di pratiche del Registro imprese evase entro 5 giorni	70%	25%	74%	100,00%	25,00%
Obiettivo Strategico: Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11.1)							
2	Miglioramento della qualità del Registro Imprese attraverso provvedimenti di cancellazione massiva riguardanti: fallimenti chiusi, PEC anomale, cancellazioni d'ufficio	N° di imprese cancellate	1.800	10%	1836	100,00%	10,00%
		N° di PEC cancellate	2500	5%	2725	100,00%	5%
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	
Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)							
1	Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL	Miglioramento metodologico dell'attuale sistema	31/05/2018	5%	30/05/2018	100,00%	5,00%
		Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema	30/11/2018	5%	29/11/2018	100,00%	5,00%
		Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5,00%
Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)							
2	Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali	Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi)	31/03/2018	10%	31/03/2018	100,00%	10%
		Attivazione di un processo di partecipazione	30/04/2018	5%	-	0,00%	0%
		Approvazione definitiva dalla Giunta	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5%
Performance individuale Dirigente Area Registro Imprese e semplificazione				75%	Totale performance ponderata al 31 dicembre		70%

DIRIGENTE AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO e TRASPARENZA							
Obiettivi individuali							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	Performance ponderata
Obiettivo Strategico: Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12)							
1	Avvio del progetto INSIDER	Coordinamento delle attività per la realizzazione della piattaforma nazionale INSIDER per l'ambito di competenza della Camera di Padova (in collaborazione con la Prefettura di Padova, Università di Padova e Infocamere)	31/12/2018	15%	06/12/2018	100,00%	15%
Obiettivo Strategico: Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12)							
2	Organizzazione del servizio di gestione delle procedure di allerta previste dalla Riforma della legge fallimentare	n° giorni dall'entrata in vigore del decreto di riforma entro cui organizzare l'individuazione delle risorse e delle procedure per l'attivazione del servizio	60	-	-	-	-
Obiettivi Trasversali a tutti i Dirigenti							
Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	Performance ponderata
Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)							
1	Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 e al nuovo CCNL	Miglioramento metodologico dell'attuale sistema	31/05/2018	5%	30/05/2018	100,00%	5%
		Processo di partecipazione di avvio del nuovo sistema	30/11/2018	5%	29/11/2018	100,00%	5%
		Presentazione per l'approvazione definitiva del nuovo sistema	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5%
Obiettivo Strategico: Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11.2)							
2	Definizione di una nuova struttura organizzativa secondo quanto previsto dalla riforma in riferimento ai servizi che le Camere relativi alle funzioni economiche ed amministrative e agli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali	Definizione della proposta di nuova struttura organizzativa che valorizzi gli elementi di collaborazione (struttura a matrice correlata ai processi)	31/03/2018	10%	31/03/2018	100,00%	10%
		Attivazione di un processo di partecipazione	30/04/2018	5%	-	0,00%	0%
		Approvazione definitiva dalla Giunta	31/12/2018	5%	31/12/2018	100,00%	5%
Performance individuale Dirigente Area Regolazione del Mercato e Trasparenza				50%	Totale performance ponderata al 31 dicembre		45%

**DIRETTORE PROMEX**

**Obiettivi individuali**

Numero	Obiettivo	Indicatori	Target	Percentuale performance individuale	Risultato al 31 dicembre	% Realizzazione	Performance ponderata
<b>Obiettivo Strategico: Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6)</b>							
1	Valorizzare e promuovere l'imprenditoria padovana e le eccellenze della città	N° eventi di promozione dell'imprenditoria padovana e delle eccellenze artistiche, culturali, enogastronomiche e turistiche della città organizzati da Promex coinvolgendo primarie realtà istituzionali e accademiche	2	15%	2	100%	15%
<b>Obiettivo Strategico: Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3.2)</b>							
2	Aumentare il grado di coinvolgimento di nuove imprese attive nelle iniziative di internazionalizzazione	Percentuale di imprese che per la prima volta prendono parte alle iniziative di internazionalizzazione (missioni all'estero, formazione, iniziative incoming) dell'Azienda Speciale e della Camera sul totale delle imprese partecipanti	20%	5%	30%	100%	5%
<b>Obiettivo Strategico: Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T.3.2)</b>							
3	Ottimizzare il grado di copertura dei costi dell'Azienda speciale attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	% di copertura dei costi attraverso proventi da servizi diversi dal contributo camerale	35%	10%	38%	100%	10%
<b>Totale performance individuale Direttore Azienda Speciale Padova Promex</b>					<b>30%</b>		<b>30%</b>

# OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2018

## Area Segreteria Generale e Uffici di Staff



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		1 - Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione (O.T.1)						100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 1.1 lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up" (Ricerca, Sviluppo tecnologico e Innovazione)</b>								
1.1-1d.1	Analizzare i risultati del questionario alle imprese sul Progetto camerale per l'innovazione - Padova Innovation Hub con rapporto finale che evidenzi il risultato dell'analisi sul grado di soddisfazione delle imprese e l'efficacia degli interventi attuati	N° azioni realizzate/n° azioni previste	>=	90%	- predisposizione questionario di valutazione, - somministrazione alle imprese, - raccolta ed elaborazione dei dati, - predisposizione rapporto, - condivisione risultati con Comitato tecnico progetto - predisposizione eventuali interventi correttivi	Progetti speciali e comunitari	100,00%	100,00%
<b>Programma di intervento: 1.1 lett. g) "Attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati stipulate compatibilmente con la normativa europea" (ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie)</b>								
1.1-g.1	Promuovere il "design thinking" nell'ambito del Progetto europeo "DesAlps" d'intesa con il capofila T2I	n° eventi realizzati	>=	2	realizzazione di almeno 2 eventi rivolti alle imprese/stakeholders	Progetti speciali e comunitari	4	100,00%
<b>Programma di intervento: 1.1. Padova 4.0</b>								
1.1-4p.1	Coinvolgimento delle imprese sulle competenze per il passaggio all'economia 4.0 all'interno del Progetto europeo "Restart 4 all"	n° focus group organizzati	>=	2	organizzazione focus group con imprese	Progetti speciali e comunitari	3	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		<b>Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità (O.T.2)</b>						100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 2.3 Digitalizzazione</b>								
2.3.1	Iniziative per la digitalizzazione delle piccole imprese	n° azioni realizzate sul territorio	>=	4	organizzazione di almeno 4 eventi legati ai temi della digitalizzazione per imprese ed enti (workshop/corsi/accordi con altri Enti)	Progetti speciali e comunitari	8	100,00%
2.3.3	Diffusione del servizio dei Libri digitali	n° imprese contattate/n° società di capitali che potenzialmente potrebbero usufruirne	>=	50%	Al fine di diffondere fra le imprese l'utilizzo della piattaforma, occorre procedere con: - informazione e assistenza alle imprese e ai professionisti tramite sito, newsletter, corsi di formazione e invii di comunicazioni - assistenza telefonica e via email a seguito richiesta informazioni	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Gestione Web, Comunicazione e Urp	113,23%	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		<b>Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6)</b>						100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 6.1 lett. d-bis) "Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo"</b>								



6.1.1	Realizzazione di una mappatura delle imprese e dei luoghi del "turismo industriale" in provincia di Padova per il Progetto europeo InduCult2.0	n° imprese mappate	>=	30	- predisposizione avviso e form di candidatura - Promozione dell'iniziativa - Raccolta ed elaborazione dei dati - Trasmissione alla Regione del Veneto e alla DMO per elaborazione itinerari/iniziativa promozionali	Progetti speciali e comunitari	68	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 012 - Regolazione dei mercati		<b>Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12)</b>						<b>100,00%</b>
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 12.1 lett. c) "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevazione prezzi e tariffe, rilascio certificati di origine"</b>								
12.1.2	Prosecuzione nell'attività di revisione degli usi e consuetudini	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	80%	Convocazione di almeno 2 riunioni della Commissione provinciale Conclusione dei lavori di revisione degli usi in materia di mediazione immobiliare - Costituzione e avvio lavori del Comitato per gli usi in agricoltura	Regolazione del Mercato Ufficio legale	100%	100,00%
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		<b>Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11)</b>						<b>99,86%</b>
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 11.1.1 Miglioramento degli standard e procedure interne</b>								
11.1.1.1	Ottimizzare la gestione contabile attraverso il nuovo gestionale fornito da Infocamere	Introduzione e avvio alla nuova piattaforma di Infocamere per la gestione della contabilità e del controllo di gestione	<=	31/12/2018	1. riunioni informative con IC 2. attività propedeutiche per l'avvio (aggiornamento/pulizia anagrafica fornitori/clienti, associazione causali di vendita con chiavi contabili, aggiornamento piano dei conti) 3. attività di tutoraggio per introduzione nuovo programma 4. impostazione nuova reportistica	Gestione della performance Contabilità e bilancio Provveditorato e sviluppo informatico	31/12/2018	100,00%
11.1.1.2	Adeguare le procedure di rendicontazione contabile con i nuovi servizi previsti dalla riforma camerale	Adeguamento della contabilità analitica per prodotto con la nuova mappa di UC	<=	31/12/2018	1. aggiornamento prodotti della contabilità con nuovi processi 2. aggiornamento reportistica con nuovi processi	Gestione della performance Contabilità e bilancio Provveditorato	29/11/2018	100,00%
11.1.1.3	Ottimizzare la procedura del benchmarking Pareto di Unioncamere attraverso una nuova metodologia di raccolta dei dati in Kronos	n° azioni realizzate/n°di azioni previste	>=	100%	1. estrazione report ore di formazione anno 2018 2. creazione modulo preimpostato con ore fornite dalle Risorse umane 3. incontro informativo con responsabili di servizio	Gestione della performance	100%	100,00%
11.1.1.4	Migliorare la gestione dei provvedimenti amministrativi attraverso l'informatizzazione e l'automazione del processo con la sperimentazione del nuovo applicativo di gestione dei provvedimenti amministrativi LWA	n° azioni realizzate/n°di azioni previste	>=	80%	- simulazione flussi di lavoro - valutazione applicabilità alla redazione dei documenti in Drive - valutazione applicabilità e sperimentazione con particolare riferimento alle determinazioni/atti gestionali dirigenziali ed altri provvedimenti diversi dalle deliberazioni di Giunta - verifica compatibilità con le varie modalità di sottoscrizione digitale - valutazione complessiva su adeguatezza alla gestione documentale dell'Ente	Gestione della performance Segreteria e sviluppo Risorse umane	100%	100,00%
11.1.1.5	Rendere più fruibile la ricerca dei documenti nel gestore documentale	n° verifiche mensili sulla correttezza delle registrazioni in Gedoc	>=	2	- estrazione report periodici - verifica corretto inserimento dei mittenti e degli oggetti della registrazione con relativa correzione se necessaria	Gestione della performance	4	100,00%
11.1.1.6	Sistematizzazione dei fascicoli digitali del personale camerale	% di riordino dei fascicoli elettronici del personale camerale	>=	100%	- razionalizzazione e riordino di tutti i dati giuridici del personale camerale assunto nel periodo (2010 - 2017)	Segreteria e sviluppo Risorse Umane	100%	100,00%

11.1.1.7	Rinnovo organi con procedure innovative ed avvio nuovo consiliatura	Esecuzione dei controlli tramite l'utilizzo della PEC ed affiancamento ai nuovi organi ai fini dell'impostazione del Piano di Mandato	<=	31/12/2018	- Adozione disciplinare per l'esecuzione dei controlli operativi sulle autocertificazioni nella procedura di rinnovo del Consiglio camerale; - Istruttoria e controlli sulla veridicità dei contenuti delle dichiarazioni sostitutive di certificazione per la determinazione della consistenza delle organizzazioni imprenditoriali, sindacali e delle associazioni dei consumatori; - Affiancamento nella gestione degli applicativi e strumenti informatici utili all'accesso alla documentazione delle sedute di Giunta e Consiglio	Segreteria e sviluppo Risorse Umane Ufficio legale	31/10/2018	100,00%	
11.1.1.8	Miglioramento attività di consulenza da parte dell'Ufficio legale secondo art. 15 Regolamento dell'ufficio stesso	% risposte fornite entro 30 giorni a quesiti presentati da personale interno	>=	70%	- valutazione quesiti presentati dal personale interno e invio risposta entro 30 gg	Ufficio legale	83,40%	100,00%	
		n° documenti dell'Ente revisionati	>=	2	supporto nella revisione di documenti (disciplinare rinnovo Consiglio e regolamenti)		3	100,00%	
11.1.1.9	Revisione implementazione CRM per migliorare il servizio di assistenza agli utenti e per la gestione delle iniziative di promozione dei servizi camerali	n° azioni realizzate/numero di azioni previste	>=	100%	1 ridefinizione team/processi/servizi 2 integrazione guida utilizzo CRM e modalità di registrazione entità (risoluzione casi) 3 Individuazione interventi di manutenzione migliorativa ed evolutiva 4 verifica implementazione da parte di IC interventi realizzati	Gestione Web, Comunicazione e Urp	100%	100,00%	
<b>Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione</b>									
11.1.2.1	Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio	n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione	>=	4	Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form	Trasversale	4	100,00%	
11.1.2.2	Attivazione di controlli sull'applicazione delle procedure interne relative in particolare alla gestione delle casse e revisione della procedura sul whistleblowing	n° azioni realizzate/n° azioni previste	>=	70%	1. Avvio delle verifiche sulla corretta protocollazione delle pratiche telematiche del Registro imprese con il supporto di Infocamere nel rispetto dell'imparzialità tra gli utenti, dei tempi, dei diritti di segreteria 2. Aggiornamento della procedura dei controlli su certificati e visure, XAC, rilascio firma digitale e nuova procedura della bollatura 3. revisione della procedura sul whistleblowing	Task force anticorruzione	95%	100,00%	
11.1.2.3	Realizzazione Bilancio di Mandato	n° azioni realizzate	>=	3	1. individuazione argomenti 2. raccolta materiali 3. realizzazione documento	Gestione Web, Comunicazione e Urp	3	100,00%	
11.1.2.4	Riorganizzazione sportello bollatura su prenotazione e con coinvolgimento ufficio URP	Attivazione sportello con nuova organizzazione	<=	30/04/2018	- individuazione modalità ottimali per la gestione puntuale di questa tipologia di utenza; - creazione degli strumenti necessari alla gestione del servizio con le nuove modalità; - predisposizione pagina web con indicazioni operative.	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Gestione Web, Comunicazione e Urp	03/04/2018	100,00%	
<b>Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder</b>									
11.1.3.1	Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerali attraverso l'operatività del Contact center	n° giornate contact center / n. 46 settimane lavorative annue	>=	91,50%	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	100,00%	100,00%	
11.1.3.2	Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	trasversale	87,93%	97,70%	
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		<b>Valorizzazione delle professionalità e reingegnerizzazione dell'organizzazione (O.T.11)</b>							<b>100,00%</b>

Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 11.2.1 Benessere organizzativo, smart working e ottimizzazione dell'efficienza organizzativa anche mediante adeguati processi di riorganizzazione</b>								
11.2.1.1	Adozione dello strumento flessibile smart working ed estensione del telelavoro sia nell'ambito delle attuali aree di attività sia in altre aree anche trasversali	n° dipendenti coinvolti nel progetto di smart working ed estensione del telelavoro	>=	5	- analisi organizzativa attività gestibili in telelavoro e smart working; - attivazione progetto di smart working e nuovi progetti di telelavoro - Indagine presso il personale per manifestazione d'interesse - individuazione ed assegnazione dei nuovi posti di telelavoro e di smart working	Segreteria e sviluppo Risorse Umane	6	100,00%
<b>Programma di intervento: 11.2.2 Valorizzazione delle professionalità e competenze interne</b>								
11.2.2.1	Revisione dell'attuale metodologia integrata di valutazione e predisposizione nuovo sistema di valutazione e misurazione in un'ottica di processo partecipato	Adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 ed al nuovo CCNL	<=	31/12/2018	- Revisione dell'attuale metodologia con particolare riferimento alla valutazione della performance individuale, al rapporto tra performance organizzativa ed individuale, alle fasi ed agli strumenti per la valutazione della performance individuale ed alle procedure di conciliazione; - Predisposizione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance in un'ottica di processo partecipato con particolare riferimento alla performance organizzativa, agli stakeholders, al più forte collegamento tra performance individuale e valutazione delle competenze ai fini delle progressioni economiche orizzontali	Segreteria e sviluppo Risorse Umane Gestione Performance	31/12/2018	100,00%
<b>Programma di intervento: 11.2.3 Valorizzazione delle sinergie di rete nella gestione dei servizi in forma associata</b>								
11.2.3.1	Armonizzazione delle procedure nella gestione delle Risorse Umane a seguito convenzione per gestione associata con Camera di Commercio di Vicenza	n° azioni realizzate	>=	2	1. Predisposizione di un programma comune per la formazione dei dipendenti con la Camera di Commercio di Vicenza 2. Predisposizione di un regolamento per gli accessi, comune con la Camera di Commercio di Vicenza in previsione della realizzazione di un nuovo concorso pubblico	Segreteria e sviluppo Risorse Umane	2	100,00%
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		<b>Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)</b>						100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 11.3.2 Ottimizzazione della gestione Patrimoniale Progetto Nuova Sede</b>								
11.3.2.1	Formalizzare i criteri di fruizione dei documenti dell'archivio storico	Redazione di un regolamento di fruizione dei documenti dell'archivio con l'adeguamento dei costi da sostenere da parte dell'utente	<=	30/09/2018	- analisi casistiche più frequenti - confronto con altre istituzioni (Soprintendenza, CCIAA, Comune, Archivio di stato) in ottica di adeguamento dei costi richiesti all'utente - definizione nuovi criteri	Gestione della performance	30/08/2018	100,00%
<b>Programma di intervento: 11.3.3 Gestione strategica delle partecipazioni</b>								
11.3.3.1	Completamento processo di ricapitalizzazione della società Fiera di Padova Immobiliare SpA	Attività di supporto all'organo amministrativo della società per redazione secondo progetto di aumento di capitale sociale	<=	31/12/2018	1. partecipazione alle riunioni del CdA 2. partecipazione riunioni propedeutiche degli stakeholders 3. partecipazione agli incontri con gli advisor coinvolti e valutazioni proposte 4. supporto redazione progetto del secondo aumento di capitale sociale 5. supporto organizzativo assemblea straordinaria	Gestione Partecipazioni	28/12/2018	100,00%

11.3.3.2	Definizione progetto HUB dell'innovazione e supporto nella definizione della sua collocazione	Supporto all'attività degli attori del settore nella definizione di un progetto per l'insediamento di un HUB dell'innovazione nel quartiere fieristico da presentare agli stakeholder Supporto all'elaborazione di un progetto presentabile agli altri stakeholder che si vogliono coinvolgere nel quartiere fieristico, propedeutico alla creazione di un innovation hub	<=	31/12/2018	1. collaborazione con tutti gli attori ritenuti strategici, tra cui il Parco scientifico Galileo, l'Università, T2i e Fiera di Padova Immobiliare SpA, sull'insediamento di un HUB dell'innovazione nel quartiere fieristico 2. supporto alla definizione di un project work e condivisione con soggetti interessati	Gestione Partecipazioni Gestione della performance Progetti speciali e comunitari Provveditorato e sviluppo informatico	06/12/2018	100,00%
<b>99,98%</b>								

# Area Contabile e Finanziaria



PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11)							99,67%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance	
<b>Programma di intervento: 11.1.1 Miglioramento degli standard e procedure interne</b>									
11.1.1.1	Ottimizzare la gestione contabile attraverso il nuovo gestionale fornito da Infocamere	Introduzione e avvio alla nuova piattaforma di Infocamere per la gestione della contabilità e del controllo di gestione	<=	31/12/2018	1. riunioni informative con IC 2. attività propedeutiche per l'avvio (aggiornamento/pulizia anagrafica fornitori/clienti, associazione causali di vendita con chiavi contabili, aggiornamento piano dei conti) 3. attività di tutoraggio per introduzione nuovo programma 4. impostazione nuova reportistica	Gestione della performance Contabilità e bilancio Provveditorato e sviluppo informatico	31/12/2018	100,00%	
11.1.1.2	Adeguare le procedure di rendicontazione contabile con i nuovi servizi previsti dalla riforma camerale	Adeguamento della contabilità analitica per prodotto con la nuova mappa di UC	<=	31/12/2018	1. aggiornamento prodotti della contabilità con nuovi processi 2. aggiornamento reportistica con nuovi processi	Gestione della performance Contabilità e bilancio Provveditorato	29/11/2018	100,00%	
11.1.1.10	Riorganizzare il servizio ausiliario in seguito alla riduzione dell'organico e apportare le modifiche al sistema di telefonia	Organizzazione interna sostituzioni, acquisizione competenze su attività di supporto di personale cessato, nuovo utilizzo centralino VOIP	<=	31/12/2018	copertura costante del servizio di reception e centralino; suggerimenti per efficientare il servizio; coordinamento con eventuale servizio di supporto esterno	Provveditorato e sviluppo informatico	31/12/2018	100,00%	
11.1.1.11	Ridurre i tempi di restituzione della ritenuta di garanzia nei confronti dei fornitori su contratti scaduti	n° fornitori rimborsati/ n° fornitori da rimborsare	>=	80%	1. individuazione dei contratti scaduti nel triennio 2015-2017 2. verifica del completamento della fatturazione nei confronti dell'ente 3. versamento ritenute relative ai contratti degli anni 2015-2016 4. restituzione ai fornitori della ritenuta di garanzia a conclusione dei contratti 2017 con il committente Camera entro 6 mesi dalla scadenza dei contratti stessi	Contabilità e bilancio	100%	100,00%	
<b>Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione</b>									
11.1.2.1	Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio	n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione	>=	4	Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form	Trasversale	4	100,00%	
<b>Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder</b>									
11.1.3.1	Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerali attraverso l'operatività del Contact center	n° giornate contact center / n. 46 settimane lavorative annue	>=	91,50%	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	100,00%	100,00%	
11.1.3.2	Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	trasversale	87,93%	97,70%	
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)							100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance	
<b>Programma di intervento: 11.3.1 Potenziamento della riscossione delle Entrate</b>									



11.3.1.1	Completamento procedura per recupero crediti camerali pregressi anno 2016-2017	n. azioni eseguite/n. azioni previste	>=	70%	- aggiornamento stato dei crediti 2016-2017a inizio anno - coordinamento con regolazione del mercato e provveditorato - gestione contratti informali con i debitori - invio richieste formali ai debitori - aggiornamento costante stato crediti a conclusione delle procedure attivate	Contabilità e Bilancio	100%	100,00%
11.3.1.2	Razionalizzazione conti di credito e debito anche nell'ottica di passaggio al nuovo programma di contabilità	redazione di apposito provvedimento amministrativo	<=	31/12/2018	- estrazione di almeno 20 conti di credito e debito - analisi delle singole voci per valutazione mantenimento o eliminazione dalla contabilità - redazione di apposito provvedimento amministrativo per decisione finale sul mantenimento/eliminazione	Contabilità e Bilancio	28/12/2018	100,00%
<b>Programma di intervento: 11.3.2 Ottimizzazione della gestione Patrimoniale Progetto Nuova Sede</b>								
11.3.2.2	Avviamento procedure di alienazione degli immobili camerali	Pubblicazione bandi di vendita immobili	<=	31/12/2018	- aggiornamento valutazioni immobili da alienare - supporto alle valutazioni per alienazione / conferimento - pubblicazione bandi di asta necessari	Provveditorato e Sviluppo informatico	19/12/2018	100,00%
11.3.2.3	Ammodernamento sistema telefonico interno con VOIP	numero azioni realizzate su quelle previste	>=	80%	- sostituzione apparecchiature telefoniche, - integrazione con contact center, - formazione su utilizzo VOIP - sostituzione apparecchiature (sale convegni e sale corsi, ecc.) - avvio procedura sostituzione tagliacode - sostituzione, ritiro vecchie, assistenza uff. informatico e colleghi camerali, controllo funzionamento	Provveditorato e Sviluppo Informatico	85%	100,00%
11.3.2.4	Aggiornare l'inventario dei beni mobili camerali	n° azioni eseguite/n° azioni previste	>=	80%	1. provvedimento di aggiornamento dell'inventario, 2. tabulato di radiazione 3. aggiornamento contabile in XAC 4. avvio aggiornamento schede uffici	Provveditorato e sviluppo informatico	80%	100,00%
<b>Programma di intervento: 11.3.3 Gestione strategica delle partecipazioni</b>								
11.3.3.2	Definizione progetto HUB dell'innovazione e supporto nella definizione della sua collocazione	Supporto all'attività degli attori del settore nella definizione di un progetto per l'insediamento di un HUB dell'innovazione nel quartiere fieristico da presentare agli stakeholder Supporto all'elaborazione di un progetto presentabile agli altri stakeholder che si vogliono coinvolgere nel quartiere fieristico, propedeutico alla creazione di un innovation hub	<=	31/12/2018	1. collaborazione con tutti gli attori ritenuti strategici, tra cui il Parco scientifico Galileo, l'Università, T2i e Fiera di Padova Immobiliare SpA, sull'insediamento di un HUB dell'innovazione nel quartiere fieristico 2. supporto alla definizione di un project work e condivisione con soggetti interessati	Gestione Partecipazioni Gestione della performance Progetti speciali e comunitari Provveditorato e sviluppo informatico	06/12/2018	100,00%
								<b>99,84%</b>

# Area Sviluppo e Promozione Economica



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Migliorare la competitività delle PMI (O.T. 3)						100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 3.1.1 lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up"</b>								
3.1.1.1	Realizzazione di seminari di primo orientamento per futuri imprenditori	n° seminari di approfondimento di primo orientamento su tematiche di interesse delle neoimprese	>=	4	- analisi degli argomenti da trattare - pianificazione delle attività - realizzazione seminario	Promozione e sviluppo dell'impresa	10	100,00%
3.1.1.2	Realizzazione evento su agevolazioni pubbliche per l'avvio d'impresa	n° azioni realizzate/n° azioni previste	>=	100%	- predisposizione programma e presa contatto con enti coinvolti - redazione del piano di comunicazione - organizzazione evento	Promozione e sviluppo dell'impresa	100%	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (OT.10)						100,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 10.1 lett. e) "Orientamento al lavoro e alle professioni"</b>								
10.1.1	Gestione Stage Alternanza Scuola Lavoro all'interno dell'ente camerale	Realizzazione percorsi di stage di alternanza scuola lavoro presso gli uffici dell'ente	<=	31/08/2018	- rilevazione presso gli uffici dei posti di stage disponibili - pubblicazione delle disponibilità nel Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro - gestione arrivi (stipula convenzioni e documenti/attività conseguenti)	Promozione e sviluppo dell'impresa	30/06/2018	100,00%
10.1.2	Co-progettazione progetto formativo tipo in ambito ASL	n° progetti formativi tipo realizzati in co-progettazione attraverso il coinvolgimento di istituti ed imprese	>=	2	- reperimento scuole e imprese interessate alla sperimentazione - incontri operativi - realizzazione prototipi progetti formativi	Promozione e sviluppo dell'impresa	2	100,00%
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11)						99,23%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione</b>								
11.1.2.1	Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio	n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione	>=	4	Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form	Trasversale	4	100,00%
<b>Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder</b>								
11.1.3.1	Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerali attraverso l'operatività del Contact center	n° giornate contact center / n. 46 settimane lavorative annue	>=	91,50%	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	100,00%	100,00%
11.1.3.2	Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	trasversale	87,93%	97,70%
								<b>99,74%</b>

# Area Registro delle Imprese e semplificazione



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonché il loro utilizzo e qualità (O.T.2)						100,00%	
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance	
<b>Programma di intervento: 2.1 lett. a) "Pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Rea e degli altri registri ed albi camerali"</b>									
2.1.1	Agevolare la presentazione delle pratiche telematiche del Registro imprese attraverso la redazione di guide utenti	n° nuove guide realizzate	>=	3	- individuazione pratiche più complesse - realizzazione guide anche con modalità multimediali (filmato utilizzo starweb)	Registro delle Imprese SUAP	4	100,00%	
2.1.2	Miglioramento nella qualità e completezza dei depositi dei bilanci al Registro imprese attraverso l'organizzazione della task force bilanci	n° attività organizzate per la task force bilanci	>=	4	1- predisposizione informativa (anche in coordinamento con informativa sul Diritto annuale per avvertire della scadenza) 2- assegnazione delle pratiche, monitoraggio dell'attività 3- presa in carico delle pratiche più complesse e gestione dei rifiuti 4- gestione della risposta all'utenza (telefonica e mail)	Registro delle Imprese	4	100,00%	
2.1.3	Recupero delle informazioni delle società aventi sede all'estero e caricamento dei dati sul Registro Imprese, come previsto dal BRIS - Business Registers Interconnection System:	n° attività	>=	2	- verifica degli elenchi delle succursali di imprese estere iscritte al RI - aggiornamento dei dati delle succursali iscritte al RI, previa informativa al Giudice del Registro	Registro delle Imprese	2	100,00%	
2.1.4	Adozione della piattaforma SARI: Servizio Assistenza on line del Registro Imprese	attivazione del servizio	<=	31/08/2018	mettere a disposizione dell'utenza professionale la nuova piattaforma informatica per la predisposizione delle pratiche del RI	Registro delle Imprese SUAP	31/08/2018	100,00%	
<b>Programma di intervento: 2.3 Digitalizzazione</b>									
2.3.2	Avvio nell'utilizzo di Reginde (Registro Generale degli Indirizzi Elettronici)	Sperimentazione avvio atti al Giudice del Registro tramite piattaforma informatica	<=	31/10/2018	Trasmissione sperimentale degli atti da sottoporre al Giudice del Registro, verifica con i funzionari del tribunale di Padova della loro ricezione e leggibilità	Registro delle Imprese	31/10/2018	100,00%	
2.3.3	Diffusione del servizio dei Libri digitali	n° imprese contattate/n° società di capitali che potenzialmente potrebbero usufruirne	>=	50%	Al fine di diffondere fra le imprese l'utilizzo della piattaforma, occorre procedere con: - informazione e assistenza alle imprese e ai professionisti tramite sito, newsletter, corsi di formazione e invii di comunicazioni - assistenza telefonica e via email a seguito richiesta informazioni	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Gestione Web, Comunicazione e Urp	113,23%	100,00%	
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Migliorare la competitività internazionale delle PMI (O.T. 3)						100,00%	
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance	
<b>Programma di intervento: 3.1.1 lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up"</b>									
3.1.1.6	Verifica del mantenimento dei requisiti di iscrizione nella Sezione speciale delle Start up e PMI innovative	n° startup da verificare	>=	130	verifica dei requisiti e avvio delle procedure di cancellazione per le startup con data di iscrizione nella sezione speciale antecedente al 2017	Registro delle Imprese	180	100,00%	
3.1.1.7	Organizzare una campagna informativa rivolta a Start up e PMI innovative	n° alert inviati sugli adempimenti periodici mediante PEC massiva	>=	3	Invio PEC massive alle imprese iscritte nelle sezioni speciali startup e PMI in una logica di cooperazione proattiva	Registro delle Imprese	3	100,00%	
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T. 3)						100,00%	
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance	
<b>Programma di intervento: 3.2.1 lett. 2d) "informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali"</b>									



3.2.1.1	Avvio sperimentazione stampa certificati di origine in azienda	n° imprese che aderiscono all'iniziativa/n° di imprese estratte da elenchi di esportatori abituali forniti dalle Dogane di Padova	>=	5%	- distribuzione modelli in bianco alle imprese aderenti - assistenza alle imprese nella fase di stampa	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale	13%	100,00%	
3.2.1.2	Diffusione utilizzo autocertificazione da parte delle imprese per i certificati di origine al fine di ridurre i tempi di erogazione dei certificati di origine	n° imprese che utilizzano l'autocertificazione/n° imprese che già utilizzano il cert'ò	>=	50%	- informazione e assistenza alle imprese tramite sito e newsletter e invii di comunicazioni alle imprese - effettuazione controlli a campione sulle pratiche presentate con autocertificazione	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale	58,71%	100,00%	
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		<b>Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11)</b>							<b>99,67%</b>
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance	
<b>Programma di intervento: 11.1.1 Miglioramento degli standard e procedure interne</b>									
11.1.1.13	Sviluppo Schede di analisi competitiva e schede analisi clienti	n° schede vendute/n° contatti avuti	>=	10%	Al fine di diffondere fra le imprese l'utilizzo di questi nuovi prodotti, occorre procedere con: - informazione e assistenza alle imprese e ai professionisti tramite sito, newsletter - corsi di formazione e invii di comunicazioni	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale	80,70%	100,00%	
11.1.1.14	Aggiornamento delle procedure di gestione degli Esami mediatori	n° attività	>=	4	- aggiornamento quesiti (anche tramite esperti esterni delle materie d'esame) - rivedere banca dati esami mediatori - rivedere modulistica e modalità di invio domande - rivedere procedure di svolgimento dell'esame	Registro delle Imprese	4	100,00%	
11.1.1.15	Miglioramento dei tempi di Iscrizione delle imprese individuali	Percentuale di pratiche di iscrizione imprese individuali evase entro 5 giorni	>=	40%	aumentare la percentuale di imprese individuali iscritte entro 5 giorni	Registro delle Imprese	62,70%	100,00%	
<b>Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione</b>									
11.1.2.1	Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio	n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione	>=	4	Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form	Trasversale	4	100,00%	
11.1.2.4	Riorganizzazione sportello bollatura su prenotazione e con coinvolgimento ufficio URP	Attivazione sportello con nuova organizzazione	<=	30/04/2018	- individuazione modalità ottimali per la gestione puntuale di questa tipologia di utenza; - creazione degli strumenti necessari alla gestione del servizio con le nuove modalità; - predisposizione pagina web con indicazioni operative.	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Gestione Web, Comunicazione e Urp	03/04/2018	100,00%	
<b>Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder</b>									
11.1.3.1	Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerati attraverso l'operatività del Contact center	n° giornate contact center / n. 46 settimane lavorative annue	>=	91,50%	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	100,00%	100,00%	
11.1.3.2	Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	trasversale	87,93%	97,70%	
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		<b>Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)</b>							<b>100,00%</b>
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance	
<b>Programma di intervento: 11.3.1 Potenziamento della riscossione delle Entrate</b>									
11.3.1.5	Recupero diritto annuale non pagato da società in fase di liquidazione	numero lettere inviate/numero segnalazioni ricevute o imprese individuate	>=	80%	- recupero imprese segnalate da registro imprese o tramite elenchi specifici tratti dalle banche dati (Ulisse) - verifica pagamenti effettuati e da effettuare - invio pec all'impresa con l'indicazione di quanto ancora da versare - eventuale emissione contestazione amministrativa	Gestione Sportelli Integrati e Diritto Annuale Registro delle imprese	100,00%	100,00%	



# Area Regolazione del Mercato e Trasparenza



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		<b>Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), nonchè il loro utilizzo e qualità (O.T.2)</b>						<b>100,00%</b>
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 2.1 lett. a) "Pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Rea e degli altri registri ed albi camerali"</b>								
2.1.5	Attivazione gruppo di lavoro delle Camere del Veneto per realizzare un'attività associata del sistema di rilevazione prezzi web-based	n° incontri del gruppo di lavoro	>=	3	Partecipazione agli incontri del gruppo di lavoro	Statistica Prezzi	3	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		<b>Migliorare la competitività delle PMI (O.T. 3)</b>						<b>100,00%</b>
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 3.1.1 lett. 1d) "Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica per creazione di imprese e start up"</b>								
3.1.1.3	Creare informazione economica per gli stakeholder e le imprese attraverso indagini, sondaggi e incroci di dati	n. indagini	>=	1	Indagine sulla GDO-Grande Distribuzione Organizzata per conto del Mise	Studi Statistica Prezzi	1	100,00%
3.1.1.5	Informazione e sensibilizzazione di imprenditori/aspiranti imprenditori sulle possibilità di tutela delle idee innovative (proprietà industriale e non solo) e sulle strategie di contrasto alla contraffazione attraverso strumenti innovativi.	n° incontri rivolti a imprenditori/aspiranti imprenditori sotto forma di workshop con taglio spiccatamente pratico-operativo	>=	3	- coordinamento (con UIBM e Indicam) per l'organizzazione di due workshop di cui al progetto Unioncamere – UIBM ... - stesura di un bando per la selezione di uno o più professionisti del settore per la realizzazione di almeno 1 workshop - promozione degli eventi attraverso pubblicazione notizia sul sito web camerale e invio inviti via email, predisposizione form per iscrizione ai workshop - acquisizione pareri sull'utilità dell'iniziativa attraverso la formulazione e somministrazione di un questionario di gradimento ai partecipanti	Regolazione del Mercato	3	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		<b>Investire in istruzione, formazione e apprendimento permanente (OT.10)</b>						<b>100,00%</b>
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 10.1 lett. e) "Orientamento al lavoro e alle professioni"</b>								
10.1.3	Ridurre il gap tra offerta e richiesta di lavoro, tramite divulgazione tra i giovani dei dati sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese	Realizzazione del materiale	<=	31/12/2018	Realizzazione materiale informativo per le scuole (insegnanti e studenti) in formato digitale	Studi Statistica Prezzi	06/12/2018	100,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 012 - Regolazione dei mercati		<b>Tutela del consumatore e della concorrenza (O.T.12)</b>						<b>100,00%</b>
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 12.1 lett. c) "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti metrici, rilevazione prezzi e tariffe, rilascio certificati di origine"</b>								
12.1.1	Diffusione prassi in tema di mediazione agli utenti ed ai mediatori	N° schede inserite nel sito o messe a disposizione dei mediatori iscritti, sulle prassi applicate dall'Organismo di mediazione od emerse in sede di giurisprudenza	>=	3	1 - analisi delle richieste più frequenti pervenute dall'utenza e dai mediatori; 2 - predisposizione di schede esplicative delle prassi dell'organismo e degli orientamenti giurisprudenziali; 3 - messa on line sul sito e/o messe a disposizione del gruppo dei mediatori iscritti	Mediazione arbitrato	4	100,00%

12.1.2	Prosecuzione nell'attività di revisione degli usi e consuetudini	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	80%	Convocazione di almeno 2 riunioni della Commissione provinciale Conclusioni dei lavori di revisione degli usi in materia di mediazione immobiliare - Costituzione e avvio lavori del Comitato per gli usi in agricoltura	Regolazione del Mercato Ufficio legale	100%	100,00%
12.1.3	Attività di vigilanza sulla sicurezza dei prodotti destinati al consumo con utilizzo dello spettrometro a raggi X in collaborazione con Adiconsum e Forze dell'Ordine provinciali	n° uscite nei comuni della provincia in collaborazione con le Forze dell'Ordine finalizzate ad accertare la sicurezza dei prodotti destinati al consumo	>=	6	Attività di coordinamento con le Forze dell'Ordine provinciale per indirizzare l'attività di vigilanza sui prodotti che potenzialmente presentano un più elevato livello di rischio per la salute dei consumatori	Regolazione del mercato	6	100,00%
12.1.5	Attività preliminari alla realizzazione della piattaforma nazionale INSIDER	n° azioni realizzate / n° azioni previste	>=	100%	Costituzione di un tavolo di lavoro con Prefettura di Padova, Università di Padova e Infocamere per lo studio delle implementazioni da apportare alla attuale piattaforma in aderenza alle esigenze specifiche delle Forze dell'Ordine	Regolazione del mercato	100%	100,00%
12.1.6	Attività di vigilanza sull'attività degli assegnatari dei marchi di identificazione dei metalli preziosi	Revisione del registro degli assegnatari dei marchi di identificazione per la successiva verifica in sede ispettiva delle posizioni che evidenzino dei profili di presumibile irregolarità	<=	31/10/2018	Ricognizione della regolarità dei pagamenti dovuti Verifica dei marchi di identificazione scaduti, da ritirare o annullare; verifica dell'utilizzo effettivo del marchio, della corretta ed avvenuta punzonatura del prodotto finito, dello stato di conservazione dei punzoni e della loro effettiva consistenza; verifica della sussistenza delle condizioni previste in caso di affidamento del marchio ad aziende esterne, munite di proprio marchio, che partecipino al processo produttivo; verifica delle prestazioni degli strumenti metrologici, dell'avvenuta verifica periodica, del loro effettivo utilizzo.	Regolazione del mercato	15/10/2018	100,00%
12.1.7	Digitalizzazione del servizio di arbitrato - istruzioni applicative del nuovo regolamento di gestione delle procedure arbitrali amministrative; estensione al procedimento di nomina degli arbitri ad hoc	n° istruzioni rese disponibili all'utenza	>=	2	1 - analisi casistiche rilevate nel primo anno di applicazione del regolamento di arbitrato; 2 - verifica delle nostre istruzioni operative e di quelle applicate da altre camere arbitrali; 3 - estensione alle istanze di nomina di arbitri in procedure ad hoc; 4 - pubblicazione nel sito degli aggiornamenti necessari.	Mediazione Arbitrato	2	100,00%

PROCESSI INTERNI  
032 - Servizi istituzionali e generali della PA

### Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11)

99,54%

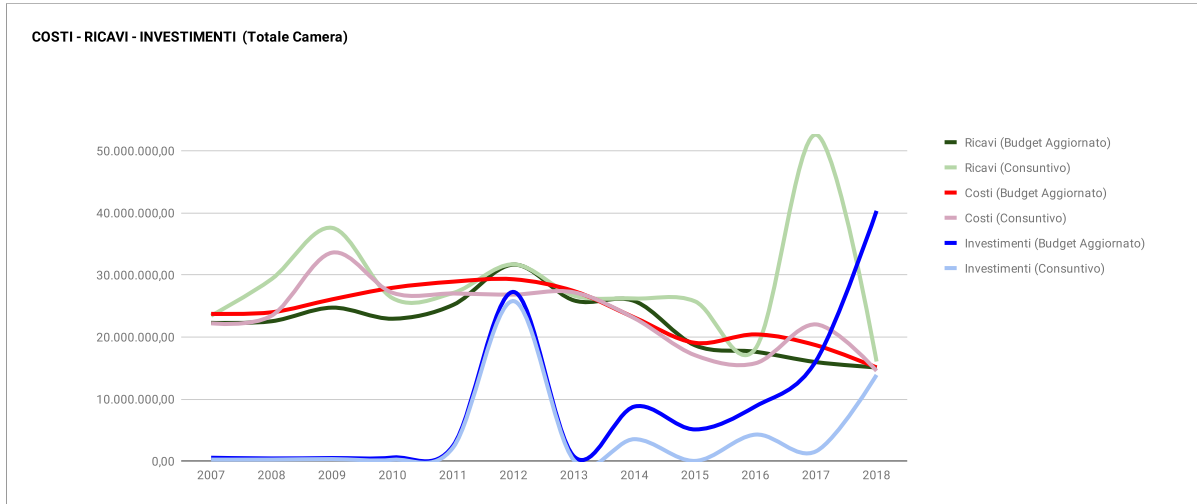
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Azioni	Servizi coinvolti	Risultato al 31 dicembre	Performance
<b>Programma di intervento: 11.1.1 Miglioramento degli standard e procedure interne</b>								
11.1.1.12	Migliorare i tempi di gestione delle domande di mediazione	% notifiche predisposte entro 10 giorni dal deposito delle domande di mediazione	>=	75%	1 - analisi del flusso relativo a protocollazione, caricamento in Conciliacamera e scelta del mediatore per le mediazioni depositate, per semplificare i tempi di gestione delle pratiche; 2 - condivisione all'intero ufficio delle semplificazioni possibili; 3 - predisposizione lettera di notifica entro 10 giorni dal ricevimento della pratica	Mediazione arbitrato	100%	100,00%
<b>Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione</b>								
11.1.2.1	Migliorare l'efficacia degli obblighi di trasparenza attraverso adeguate procedure di monitoraggio	n° verifiche periodiche sulla presenza nella sezione amministrazione trasparente delle informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione	>=	4	Attestazione da parte dei responsabili della completa pubblicazione dei dati oggetto di adempimento in tema di trasparenza mediante compilazione di apposito form	Trasversale	4	100,00%
11.1.2.6	Mappatura caratteristiche strutturali ed organizzative dell'ente camerale finalizzata alla rilevazione censuaria delle istituzioni pubbliche	Realizzazione delle operazioni necessarie a mappare l'attuale struttura e le caratteristiche organizzative dell'ente	<=	31/12/2018	- Raccolta dati all'interno dell'ente - Compilazione del questionario via web	Studi Statistica Prezzi	12/09/2018	100,00%
<b>Programma di intervento: 11.1.3 Misurazione della soddisfazione degli stakeholder</b>								
11.1.3.1	Migliorare la relazione con l'utente volta ad una fidelizzazione e diffusione dei servizi camerali attraverso l'operatività del Contact center	n° giornate contact center / n. 46 settimane lavorative annue	>=	91,50%	giornate di partecipazione all'attività di Front office del contact center	trasversale	100,00%	100,00%

11.1.3.2	Migliorare la tempestività di risoluzione delle richieste informative degli utenti	n° ticket chiusi dall'ufficio entro 8 giorni / n° ticket assegnati al personale dell'ufficio	>=	90%	ticket gestiti dall'ufficio di assegnazione	trasversale	87,93%	97,70%
ECONOMICO FINANZIARIA 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		<b>Uso ottimale del patrimonio, delle risorse economiche e della capacità di riscossione (O.T.11)</b>						<b>100,00%</b>
<b>Numero</b>	<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore operativo</b>	<b>segno</b>	<b>Target</b>	<b>Azioni</b>	<b>Servizi coinvolti</b>	<b>Risultato al 31 dicembre</b>	<b>Performance</b>
<b>Programma di intervento: 11.3.1 Potenziamento della riscossione delle Entrate</b>								
11.3.1.3	Revisione delle tariffe dei servizi arbitrari	Presentazione alla Giunta della proposta con le tariffe aggiornate	<=	31/12/2018	1 - analisi serie storica di costi ed entrate del servizio; 2 - verifica tariffari applicati da organismi simili nell'area regionale; 3 - proposta di tariffario al Comitato direttivo della CAP e quindi alla Giunta	Mediazione ed Arbitrato	28/12/2018	100,00%
11.3.1.4	Riscossione delle somme dovute per mancato pagamento delle ordinanze-ingiunzione anni 2013-2016	Trasmissione dei ruoli all'intendenza di finanza per la riscossione delle somme dovute per mancato pagamento delle ordinanze-ingiunzione anni 2013-2016	<=	31/12/2018	estrazione della lista ruoli provvisoria tramite il programma PROSA verifica, controllo e sistemazione delle posizioni errate verifica e controllo dei pagamenti effettuati predisposizione e firma del ruolo definitivo trasmissione all'esattore	Regolazione del mercato	06/11/2018	100,00%
								<b>99,92%</b>



IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo		Migliorare la competitività internazionale delle imprese (O.T. 3)								100,00%	68,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target 2018	Ambiti di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Pesatura	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
<b>Programma di intervento: 3.2.1 lett. 2d) "informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali"</b>											
3.2.1.3	Realizzazione di un piano di azioni promozionali all'estero, in sinergia con ICE-Agenzia, valorizzando i settori di eccellenza dell'imprenditoria padovana	n° aziende coinvolte	>=	36	E	Analisi delle aree geografiche di maggior interesse per le imprese; raccordo con Ice-Agenzia per la promozione nel territorio; promozione delle iniziative e definizione delle imprese partecipanti	Promex	17%	46	100,00%	17,00%
3.2.1.4	Sviluppare il comparto vitivinicolo padovano attraverso un'azione promozionale specifica	n° aziende coinvolte	>=	10	E	Analisi delle aree geografiche target; definizione delle imprese di settore partecipanti in collaborazione con i consorzi vini della provincia; progettazione e realizzazione di un'iniziativa di degustazione con incontri B2B nel territorio.	Promex	17%	20	100,00%	17,00%
3.2.1.5	Incontri individuali di prima assistenza con esperti di web marketing per facilitare il processo di internazionalizzazione delle imprese di piccole dimensioni	n° incontri	>=	4	E	Incontri con le associazioni di categoria di riferimento; analisi dei fabbisogni; selezione degli esperti; organizzazione incontri B2B	Promex	17%	4	100,00%	17,00%
3.2.1.7	Valorizzazione e sviluppo dell'immagine coordinata delle iniziative promozionali dell'Azienda	Ideazione e progettazione della grafica relativa alle iniziative sviluppate dall'Azienda	<=	31/12/2018	D	Ideazione e progettazione dell'immagine coordinata; realizzazione dell'output secondo le scadenze fissate per lo svolgimento di ciascuna iniziativa.	Promex	17%	30/11/2018	100,00%	17,00%
IMPRESE TERRITORI E CONSUMATORI 016 - Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo		<b>Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (O.T.6)</b>									17,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Ambiti di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Pesatura	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
<b>Programma di intervento: 6.1 lett. d-bis) "Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo"</b>											
6.1.2	Realizzazione di tutte le azioni di promozione integrata nel territorio	Programmazione e realizzazione di iniziative di promozione integrata del territorio in coordinamento con associazioni di categoria/enti ed istituzioni locali e partner esteri (principalmente ICE-Agenzia)	<=	31/12/2018	E	Incontri con enti ed associazioni di categoria del territorio; assistenza per la realizzazione di convegni tematici; organizzazione di un evento conclusivo e collegato alla tematica	Promex	17%	16/11/2018	100,00%	17,00%
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e generali della PA		<b>Migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione (O.T.11)</b>									15,00%
Numero	Obiettivo operativo	Indicatore operativo	segno	Target	Ambiti di performance	Azioni	Servizi coinvolti	Pesatura	Risultato al 31 dicembre	Performance	Performance ponderata
<b>Programma di intervento: 11.1.2 Trasparenza ed integrità dell'azione amministrativa e prevenzione della corruzione</b>											
11.1.2.5	Rendere sempre più fluide e trasparenti le procedure	Realizzazione di un manuale operativo sulle procedure di scelta del contraente	<=	31/12/2018	H	Predisposizione di avvisi pubblici ed elenchi aperti per rendere sempre più trasparente la procedura di selezione dei fornitori di beni e servizi; stesura di un programma completo dei fabbisogni di beni e servizi per l'anno 2018, al fine di redigere un manuale delle procedure di scelta del contraente in attesa dell'adozione del regolamento camerale in materia	Promex	15%	14/12/2018	100,00%	15,00%
								100%		<b>Performance Azienda speciale Promex</b>	<b>100,00%</b>

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ricavi = Proventi correnti + Proventi finanziari + Proventi straordinari + Rivalutazioni attivo patrimoniale + Differenza rettifiche attività finanziaria (attiva)</b>												
Ricavi (Budget Aggiornato)	22.270.655,00	22.531.000,00	24.723.180,00	22.935.000,00	25.165.200,00	31.653.245,00	25.881.100,00	25.778.000,00	18.650.000,00	17.613.000,00	15.946.000,00	15.084.100,00
Ricavi (Consuntivo)	23.425.945,00	29.324.675,00	37.575.822,00	26.244.187,00	27.087.473,22	31.701.065,12	26.650.645,75	26.200.656,87	25.731.463,54	18.147.692,86	52.593.867,00	16.047.249,11
<b>Costi = Oneri correnti + Oneri finanziari + Oneri straordinari + Differenza rettifiche attività finanziaria (passiva)</b>												
Costi (Budget Aggiornato)	23.721.025,00	23.972.828,00	26.061.747,00	27.922.000,00	28.908.200,00	29.294.000,00	27.381.100,00	23.116.000,00	19.050.000,00	20.409.000,00	18.667.500,00	15.084.100,00
Costi (Consuntivo)	22.201.097,00	23.433.719,00	33.585.945,00	27.111.983,00	27.000.704,73	26.827.615,48	27.181.238,57	23.002.161,39	17.054.530,63	15.767.154,32	22.021.405,00	14.540.412,88
<b>Investimenti = Totale immobilizzazioni</b>												
Investimenti (Budget Aggiornato)	538.000,00	426.620,00	491.750,00	576.600,00	2.478.000,00	27.251.000,00	730.000,00	8.790.000,00	5.100.000,00	8.827.000,00	16.152.000,00	40.312.250,00
Investimenti (Consuntivo)	239.705,00	244.682,00	321.585,00	208.836,00	2.195.120,00	25.770.807,00	100.891,00	3.530.309,00	28.138,70	4.266.703,00	1.579.507,00	13.878.195,00



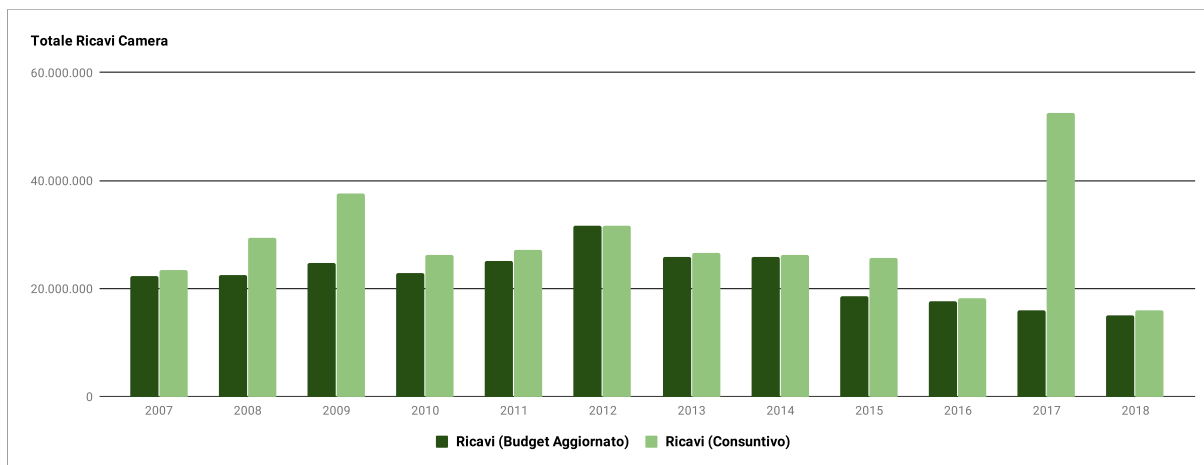
In generale, i **proventi** si attestano a consuntivo su un importo di norma superiore rispetto a quanto previsto a preventivo, indice di un approccio coerente col principio della prudenza economica, ma altresì di una buona capacità di previsione dei valori in sede di pianificazione.

Nella serie storica si assiste ad una tendenziale riduzione, in particolare della gestione corrente, dovuta alla riduzione del diritto annuale prevista dalla L. 190/2014. I buoni risultati del 2012 e 2015 sono da ricondurre nel primo caso alla gestione finanziaria (4,7 ml sono dovuti a dividendi relativi alla Società delle Autostrade di Venezia e Padova) e nel secondo caso alla gestione straordinaria (plusvalenze e sopravvenienze attive derivanti dalla dismissione della partecipazione camerale nella Società delle Autostrade Serenissima Spa, ex Società delle Autostrade di Venezia e Padova). L'importo rilevante del 2017 è dovuto alle plusvalenze e sopravvenienze attive ricavate dalla complessa operazione di dismissione della partecipazione in Tecno Holding S.p.A. che si è conclusa a dicembre; nel 2018, infatti, il dato a consuntivo torna ad allinearsi al trend in leggera decrescita, sostanzialmente in linea anche con il dato di previsione.

Per quanto concerne i **costi** si può rilevare un buon grado di programmazione, fatta eccezione per l'anno 2009 dove quanto effettivamente speso supera quanto previsto a preventivo. Nel 2016 si registra una riduzione dei costi effettivamente sostenuti rispetto alle previsioni, in particolare per minori imposte pagate su quote di società partecipate dismesse. Nel 2017 si segnala un importo a consuntivo superiore a quanto previsto a causa del risultato negativo della gestione corrente per € 1.670.000 relativi ad oneri fiscali della dismissione della partecipazione in Società delle Autostrade Serenissima Spa, e dalla svalutazione dell'attivo patrimoniale, che ha riguardato alcune partecipazioni societarie in essere, pari ad € 4.636.725. Nel 2018, infatti, il dato a consuntivo torna ad allinearsi al trend in leggera decrescita, in linea anche con il dato di previsione.

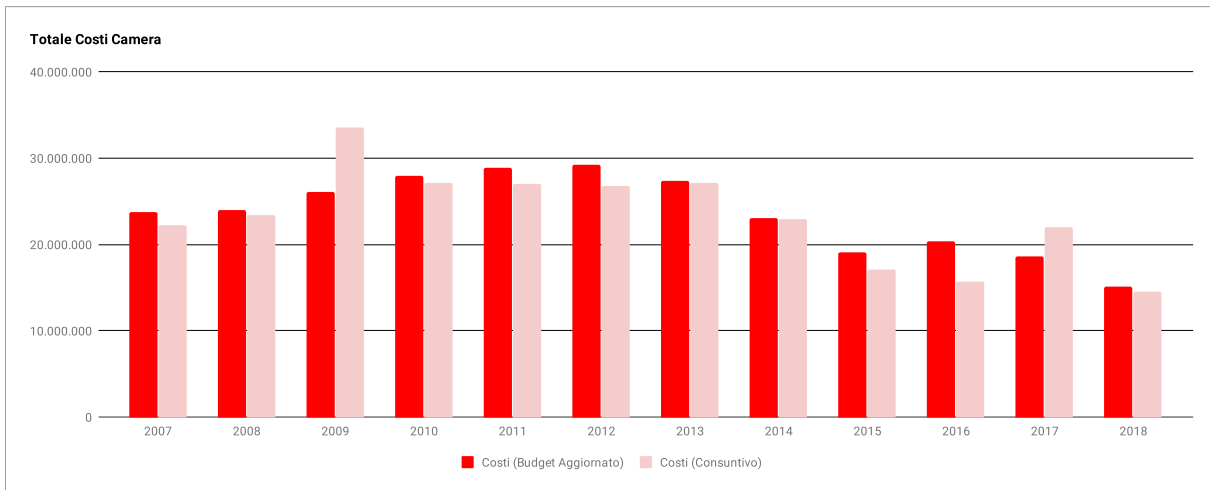
Gli **investimenti** registrano un valore di rilievo nel 2012, associato alla dinamica delle partecipazioni iscritte a bilancio (aumento capitale sociale della società Padova Fiere Immobiliare finalizzata alla realizzazione del nuovo Centro Congressi per oltre 15 ml e sottoscrizione Consorzi Fidi per 5 ml) e di nuovo un innalzamento nel 2016 dovuto in particolare all'operazione di capitalizzazione nella società partecipata Interporto di Padova S.p.A., per la quale la Camera di Commercio di Padova ha effettuato la sottoscrizione di aumento del capitale sociale per il valore complessivo di € 4.000.000. Nel 2017 si è completata tale operazione con l'ulteriore sottoscrizione di aumento del capitale sociale per un importo di € 1.500.000 e con l'acquisizione di un pacchetto di azioni del valore di acquisizione di € 249.878 ottenuto dalla società Tecno Holding SpA per effetto dell'operazione di dismissione. Il rapporto tra tali investimenti con lo stanziamento a preventivo di € 15 milioni evidenzia uno scostamento significativo rispetto alla programmazione, dovuto alla straordinarietà e complessità delle voci di immobilizzazioni che danno luogo a scenari a volte di difficile previsione. Nel 2018 a fronte di una previsione alta di investimenti (40 mln) si è realizzata solo la sottoscrizione di € 13.830.000 di capitale sociale di Fiera Immobiliare.

<b>Ricavi</b>												
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ricavi (Budget Aggiornato)	22.270.655	22.531.000	24.723.180	22.935.000	25.165.200	31.653.245	25.881.100	25.778.000	18.650.000	17.613.000	15.946.000	15.084.100
Ricavi (Consuntivo)	23.425.945	29.324.675	37.575.822	26.244.187	27.087.473	31.701.065	26.650.646	26.200.657	25.731.464	18.147.693	52.593.867	16.047.249
Rapporto utilizzo in %	105	130	152	114	108	100	103	102	138	103	330	106



<b>Costi</b>												
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Costi (Budget Aggiornato)	23.721.025	23.972.828	26.061.747	27.922.000	28.908.200	29.294.000	27.381.100	23.116.000	19.050.000	20.409.000	18.667.500	15.084.100
Costi (Consuntivo)	22.201.097	23.433.719	33.585.945	27.111.983	27.000.705	26.827.615	27.181.239	23.002.161	17.054.531	15.767.154	22.021.405	14.540.413

Rapporto utilizzo in %	94	98	129	97	93	92	99	100	90	77	118	96
------------------------	----	----	-----	----	----	----	----	-----	----	----	-----	----



Nuovi Investimenti												
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Investimenti (Budget Aggiornato)	538.000	426.620	491.750	576.600	2.478.000	27.251.000	730.000	8.790.000	5.100.000	8.827.000	16.152.000	40.312.250
Investimenti (Consuntivo)	239.705	244.682	321.585	208.836	2.195.120	25.770.807	100.891	3.530.309	28.139	4.266.703	1.579.507	13.878.195
Rapporto utilizzo in %	45	57	65	36	90	95	14	40	1	48	10	34

