



CAMERA DI COMMERCIO  
VENEZIA ROVIGO

# PIANO DELLA PERFORMANCE

## 2020 – 2022

*Gennaio 2020*

## SOMMARIO

<b>1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Mission e principali attività</b>	<b>4</b>
1.1.1 <i>Le origini</i>	4
1.1.2 <i>I valori</i>	4
1.1.3 <i>Cosa facciamo</i>	5
1.1.4 <i>Stakeholder map</i>	6
1.1.5 <i>Mandato istituzionale</i>	6
<b>1.2. Organizzazione e personale</b>	<b>8</b>
1.2.1 <i>L'assetto istituzionale</i>	8
1.2.2 <i>L'assetto organizzativo</i>	10
1.2.3 <i>Come operiamo: le Società Inhouse e le Aziende Speciali</i>	10
1.2.4 <i>Come operiamo: il sistema delle partecipazioni</i>	11
1.2.5 <i>L'amministrazione in cifre: la politica delle risorse umane</i>	12
1.2.6 <i>La politica per la qualità</i>	14
<b>1.3. Bilancio. Le risorse economiche</b>	<b>16</b>
1.3.1 <i>Composizione dei proventi della gestione corrente</i>	16
1.3.2 <i>Composizione degli oneri della gestione corrente</i>	17
1.3.3 <i>Composizione del risultato di bilancio</i>	17
1.3.4 <i>Gli investimenti</i>	17
1.3.5 <i>Indicatori di "salute economica"</i>	18
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Il contesto nazionale e locale in breve</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Il sistema produttivo veneziano e rodigino</b>	<b>20</b>
<b>2.3. Il contesto normativo</b>	<b>26</b>
<b>2.4. La customer esterna</b>	<b>27</b>
<b>3. PIANIFICAZIONE</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Mappa Strategica e Albero della performance</b>	<b>28</b>
<b>3.2. Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici</b>	<b>32</b>
<b>3.3. Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi</b>	<b>40</b>
<b>3.4. Analisi di genere</b>	<b>62</b>
<b>4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>63</b>
<b>5. Allegati</b>	<b>78</b>

## Premessa

Il Piano della performance, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche, si inserisce nel più ampio «Ciclo di gestione della Performance», il cui scopo è consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale.

Inoltre, si pone quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell'arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Il Piano illustra i vari contenuti nel rispetto dei tre principi previsti dall'art. 10 del Decreto legislativo 150/2009 e s.m.i., cioè:

**Qualità:** assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici

**Comprensibilità:** esplicitazione del legame esistente tra i bisogni della collettività, le Aree Strategiche di intervento e gli obiettivi in termini di descrizione della performance attesa e del contributo che si intende apportare alla stessa

**Attendibilità:** verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo e delle sue risultanze.

Il Piano è inoltre redatto in conformità alle recenti modifiche al Decreto 150/2009 e tiene conto dei principi contenuti nelle «Linee guida per il piano della performance nelle Camere di Commercio» emanate da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica.

IL PRESIDENTE  
Giuseppe Fedalto

## 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

### 1.1. Mission e principali attività

#### 1.1.1 Le origini

La nuova Camera di commercio di Venezia Rovigo è un ente costituito il 20 luglio 2015 e rappresenta il primo accorpamento volontario delle due Camere di commercio di Venezia e di Rovigo, voluto e deliberato dai rispettivi Consigli camerali il 30 luglio 2014.

Chiudere due enti con oltre 200 anni di storia non è stata un'operazione eseguita a cuor leggero, ma i due precedenti Consigli hanno capito che il mondo è cambiato e dobbiamo presentarci in modo diverso nei rapporti con il l'esterno per favorire sempre più lo sviluppo delle imprese e dell'economia.

Tuttavia l'accorpamento dei territori, delle imprese, delle competenze e delle risorse, ha la finalità di valorizzare e non disperdere il patrimonio di riferimento dei singoli enti; il territorio del nuovo ente è unico e si allunga da San Michele al Tagliamento ad Ariano Polesine, da Strà a Bergantino, passando ovviamente per Venezia e Rovigo

Con l'accorpamento, si sono estinti i due enti precedenti ma la storia bicentenaria che li rappresentava è confluita nel nuovo ente, portando con sé usi, consuetudini, tradizioni, relazioni che progressivamente si sono integrati con un unico obiettivo: il miglioramento continuo funzionale allo sviluppo del territorio e delle imprese in un'ottica di continuità con il passato ma, soprattutto, di adeguatezza alle nuove e mutate esigenze del sistema imprenditoriale, legate all'evoluzione sempre più globalizzata dell'economia e alla necessità di semplificare e razionalizzare l'azione amministrativa.

#### 1.1.2 I valori

Il nuovo ente prosegue nella continuità e peculiarità dei valori ereditati dalle Camere di commercio di Venezia e Rovigo, pur in un contesto in forte evoluzione in ordine alla definizione della riforma del sistema camerale su risorse e funzioni.

I valori sono ripresi anche nello Statuto, approvato dal Consiglio camerale in data 19 ottobre 2015. Il contesto normativo non ancora definito ma chiaro, nell'esigenza di riduzione e razionalizzazione della spesa pubblica temperata da un accrescimento dell'efficienza ed efficacia dei pubblici servizi, rende la Camera di Commercio di Venezia Rovigo fortemente impegnata negli obiettivi di sburocratizzazione, innovazione, digitalizzazione dei servizi e valorizzazione dell'interoperabilità e collaborazione fra amministrazioni.

In tale ottica si colloca la continuità nel mantenimento della certificazione di Qualità ISO 9001 che, adottata dalla Camera di Venezia fin dal 2004, è stata allargata nel 2016 alla secondaria di Rovigo ed è stata allineata alla nuova versione ISO 9001:2015 nel corso del 2017.

Il Sistema Gestione Qualità, che monitora con continuità i singoli processi nel continuo sviluppo del miglioramento, la nuova Carta dei Servizi, nella quale saranno identificati gli standard di qualità e la rilevazione periodica di Customer Satisfaction, forniscono importanti strumenti di controllo e di stimolo per rispondere ai bisogni dei propri stakeholders.

La Camera di Commercio di Venezia Rovigo vuole, quindi, presentarsi come un'organizzazione forte, dinamica e creativa, fondata sul valore delle persone e sul rigore di una cultura rivolta alla ricerca del miglioramento continuo, dell'eccellenza dei servizi erogati e delle relazioni con i propri clienti.

### 1.1.3 Cosa facciamo

La Camera di commercio, attraverso i suoi programmi, offre alle imprese la possibilità di sviluppare il proprio progetto imprenditoriale, sostenendo il posizionamento dell'impresa nei mercati locali, nazionali ed internazionali, garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e con gli organismi di rappresentanza, finalizzato alla crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

Il recente Decreto Lg.vo n. 219/2016 di attuazione della delega per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, ha ridefinito le funzioni delle Camere di commercio con previsione di:

#### Attività core (finanziate con il diritto annuale)

- ✓ Tenuta e gestione del registro delle imprese.
- ✓ Formazione e gestione del fascicolo informatico d'impresa.
- ✓ Tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza/conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, la rilevazione dei prezzi e delle tariffe, il rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione.
- ✓ Informazione, formazione e supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali, con esclusione delle attività promozionali direttamente svolte all'estero.
- ✓ Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo e promozione del turismo, con esclusione delle attività promozionali direttamente svolte all'estero.
- ✓ Orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro.

**Attività oggetto di convenzione** con soggetti pubblici e privati (es. digitalizzazione e risoluzione alternativa delle controversie)

**Attività in regime di libero mercato "pay per use"** (es. attività di assistenza e supporto alle imprese)

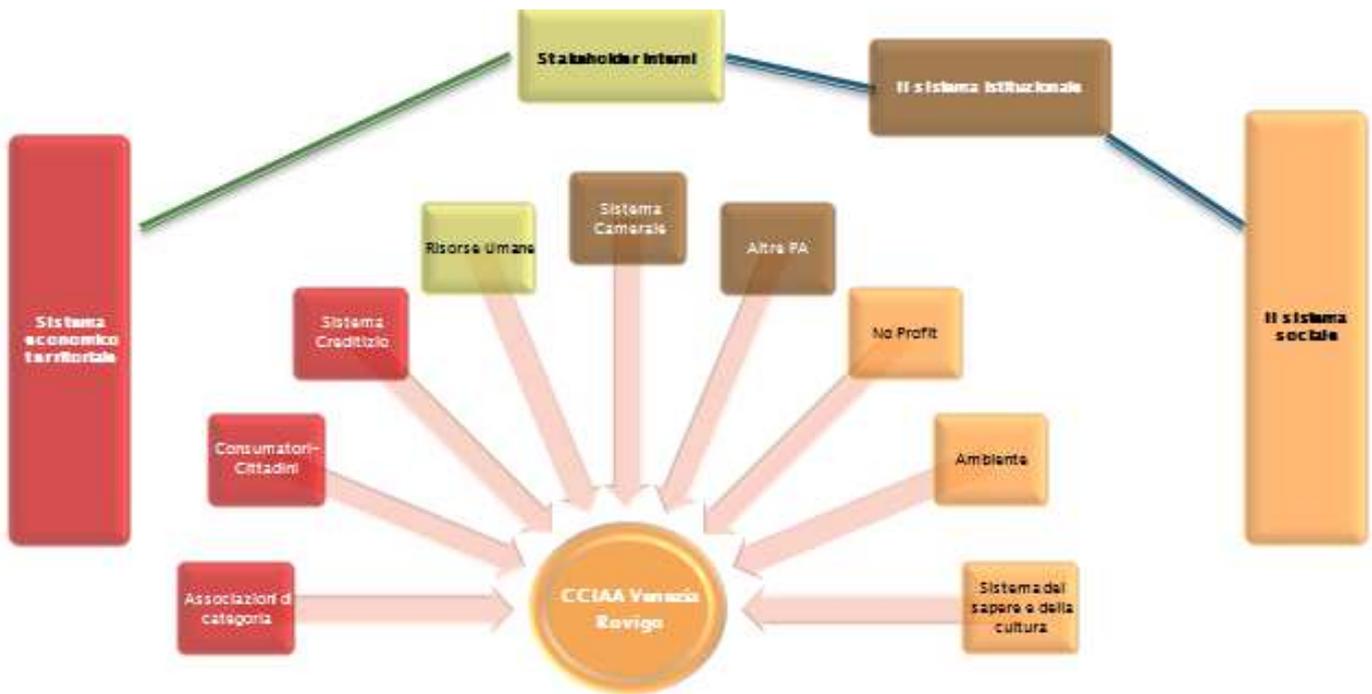
L'Ente svolge molteplici e articolati servizi nei confronti dei propri stakeholders con modalità che, nel corso dei prossimi anni, dovranno adattarsi e uniformarsi sempre più alla riforma del sistema camerale e agli sviluppi operativi che la stessa determinerà sull'operatività dell'Ente.



### 1.1.4 Stakeholder map

Le attività della Camera di Commercio di Venezia Rovigo si rivolgono alla rete di soggetti e gruppi sociali con cui intrattiene relazioni di servizio, d'informazione e di rappresentanza.

Gli stakeholder sono i portatori d'interesse con cui l'ente interagisce. Si tratta cioè di quei soggetti in grado di influenzare, con le loro decisioni, il raggiungimento degli obiettivi camerali e, viceversa, di essere influenzati dalle scelte e dalle attività della Camera. Nell'ambito del sistema di gestione della qualità vengono individuati per ciascun processo/servizio (allegato2) dell'Ente gli stakeholders interni ed esterni.



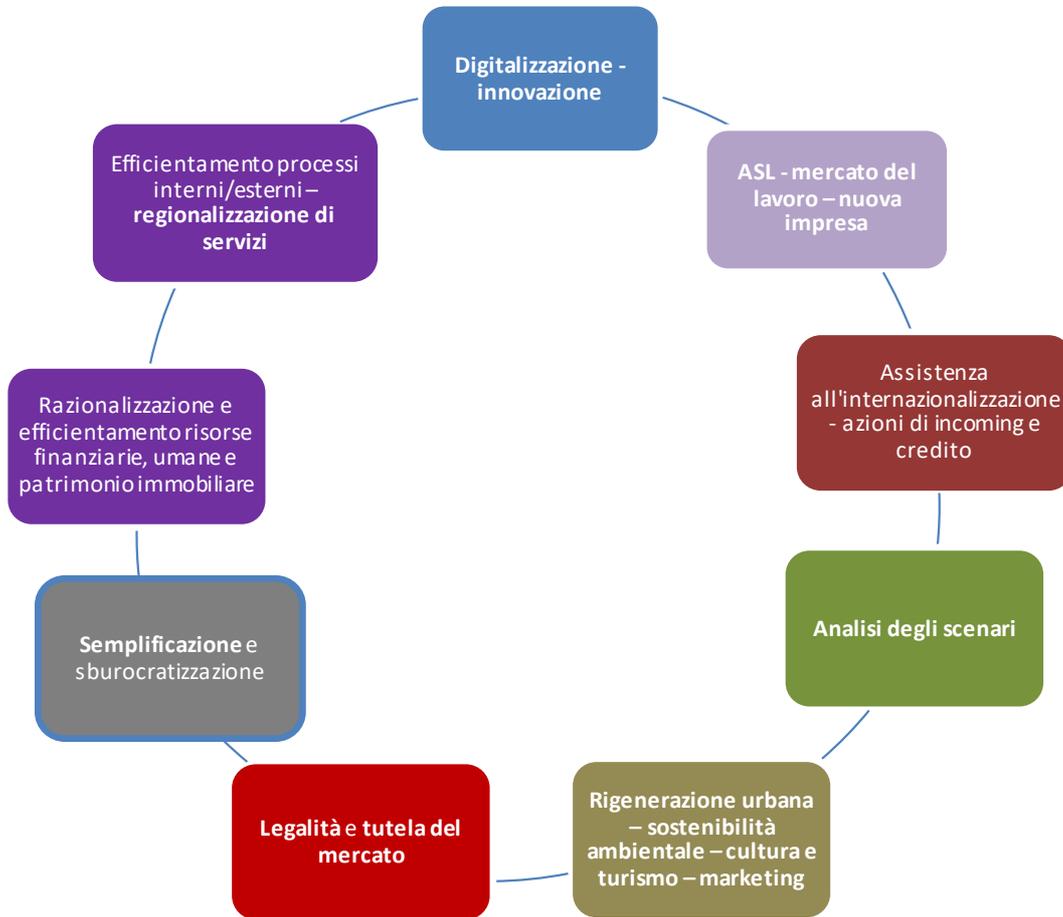
### 1.1.5 Mandato istituzionale

Gli indirizzi generali dell'attività della Camera di commercio e del programma pluriennale, previsti dalla vigente legge 580/93, sono stati adottati dal Consiglio del nuovo ente, nella seduta del 5 ottobre 2015, insieme alla mappa strategica 2015-2020 rev.0 articolata in n. 20 Obiettivi Strategici calati nelle quattro prospettive di analisi in ottica Balanced Scorecard, con i quali il Consiglio camerale ha dettato le linee di indirizzo per i programmi e le attività da realizzare nel mandato istituzionale.

Il piano quinquennale, tuttavia, non rappresenta un documento fermo e statico ma dinamico, soprattutto in un contesto nel quale il sistema camerale è chiamato a forti cambiamenti a partire dal taglio del diritto annuale cui è seguita la riforma del sistema camerale.

In tale contesto, una volta acquisite certezze sulle risorse e sul quadro operativo possibile, il Consiglio camerale con delibera n. 18 del 25/10/2017 ha proceduto al ridimensionamento delle Linee e Obiettivi strategici di mandato, allineandoli alle tematiche e nuove funzioni assegnate dal Decreto di riforma, in un'ottica di focalizzazione su punti essenziali di ampio spettro che possano garantire ampie ricadute per il sistema economico di Venezia e di Rovigo.

Gli obiettivi strategici sono stati ridotti a 12 e allineati alle diverse prospettive in ottica Balanced Scorecard nella versione rev.1. della Mappa strategica (vedi pag. 29)



## 1.2. Organizzazione e personale

### 1.2.1 L'assetto istituzionale

Sono organi della Camera di Commercio:

- il Consiglio
- la Giunta
- il Presidente
- il Collegio dei Revisori dei Conti

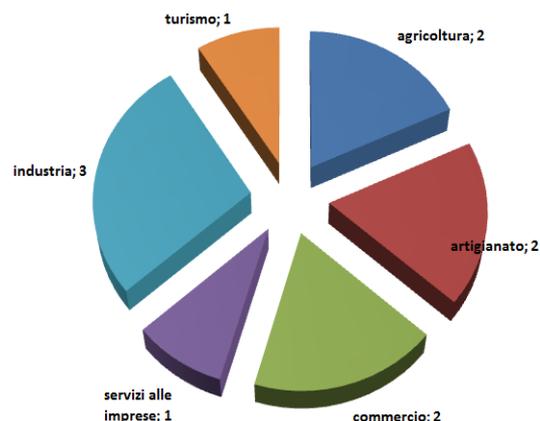
<b>Consiglio</b>	<p>Organo politico-amministrativo dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Dura in carica 5 anni.</p> <p>Svolge, in particolare, le seguenti funzioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>delibera lo statuto e le relative modifiche ed i regolamenti;</li> <li>elegge tra i suoi componenti, con distinte votazioni, il presidente e la giunta e nomina i membri del collegio dei revisori dei conti;</li> <li>determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale di attività della camera di commercio, previa adeguata consultazione delle imprese;</li> <li>approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento, il bilancio di esercizio.</li> </ol>
------------------	---

Componenti	Settore
Giuseppe Fedalto (Presidente)	commercio
Andrea Colla	agricoltura
Mauro Giuriolo	agricoltura
Renato Fabbro	artigianato
Antonella Boldrin	artigianato
David Gazzieri	artigianato
Barbara Toffolo	artigianato
Siro Martin	artigianato
Gian Michele Gambato	industria
Michela Coletto	industria
Agnese Lunardelli	industria
Simone Cason	industria
Filippo Olivetti	industria
Cristina Giussani	commercio
Primo Vitaliano Bressanin	commercio
Leonardo Ranieri	commercio
Antonella Seren	commercio

Componenti	Settore
Remo Zanellato	commercio
Adriano Rizzi	cooperazione
Stefania Stea	turismo
Alberto Teso	turismo
Elio Dazzo	turismo
Laila Marangoni	trasporti e spedizioni
Damaso Zanardo	trasporti e spedizioni
Paolo Ceolin	credito e assicurazioni
Elena Scantamburlo	servizi alle imprese
Maurizio Franceschi	servizi alle imprese
Marina Pesce	servizi alle imprese
Deborah Piovan	servizi alle imprese
Carlo Zanin	servizi alle imprese
Lino Gottardello	organizzazioni sindacali
Renato Michieletto	consumatori
Guido Turchetti	liberi professionisti

<b>Giunta</b>	<p>Organo esecutivo della Camera di commercio che gestisce le risorse camerale e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approva il budget annuale</li> <li>- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio</li> <li>- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie</li> <li>- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività</li> </ul>
---------------	---

Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
FEDALTO GIUSEPPE (Presidente)	Commercio
GIURIOLO MAURO	Agricoltura
ADRIANO RIZZI	Cooperazione
GAZZIERI DAVID	Artigianato
MARTIN SIRO	Artigianato
COLETTI MICHELA	Industria
GAMBATO GIAN MICHELE	Industria
CASON SIMONE	Industria
BRESSANIN PRIMO VITALIANO	Commercio
TESO ALBERTO	Turismo
ZANIN CARLO	Servizi alle imprese

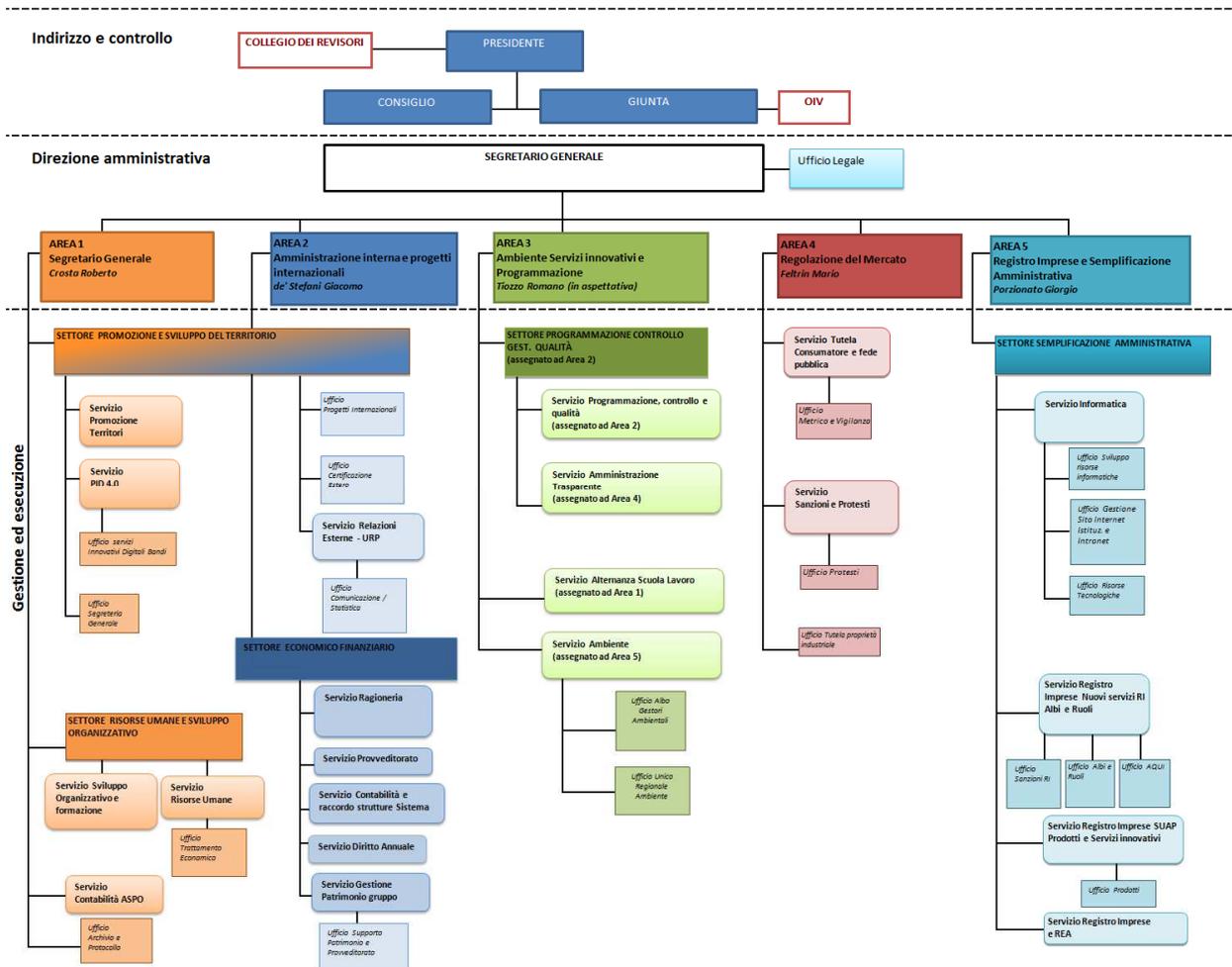


<b>Presidente</b>	<p>Rappresenta la Camera di Commercio, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, ne determina l'ordine del giorno e, in caso di urgenza, provvede agli atti di competenza della Giunta. In tal caso gli atti sono sottoposti alla Giunta per la ratifica.</p> <p>Dura in carica cinque anni, in coincidenza con la durata del Consiglio e può essere rieletto due sole volte. Il Presidente della Camera di Commercio Venezia Rovigo è <b>Giuseppe Fedalto</b> eletto dal Consiglio Camerale nella seduta del 20 luglio 2015.</p>
<b>Il Collegio dei Revisori dei Conti</b>	<p>Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo di controllo della regolarità contabile-finanziaria della gestione della Camera di Commercio ed è composto da tre membri designati dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, con funzioni di Presidente, dal Ministro dello Sviluppo Economico e dal Presidente della Giunta Regionale. Dura in carica quattro anni.</p> <p>Il Collegio dei Revisori dei Conti della Camera di Commercio Venezia Rovigo è così composto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>dott.ssa Maria Brogna</b> Presidente</li> <li>• <b>dott. Franco Mario Sottile</b></li> <li>• <b>dott. Luca Burighel</b></li> </ul>
<b>Segretario Generale</b>	<p>Al segretario generale competono le funzioni di vertice dell'amministrazione. Egli coordina l'attività dell'ente nel suo complesso e ha la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta. Designato dalla Giunta all'esito di procedura comparativa, è nominato dal Ministro dello sviluppo economico con proprio decreto.</p>
<b>Dirigenza</b>	<p>Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.</p>

### 1.2.2 L'assetto organizzativo

La Camera di Commerci di Venezia Rovigo è strutturata in cinque aree funzionali, ciascuna delle quali affidata ad un dirigente, ad eccezione dell'Area 3 le cui competenze, a seguito della collocazione in aspettativa del relativo Dirigente, sono state suddivise nelle altre quattro aree.

Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale al quale fa capo anche direttamente l'Area 1. Attualmente l'incarico di Segretario Generale, in attesa della perfezione delle procedure di reclutamento, è affidato al Dirigente Area 2 in qualità di Facente funzioni e al medesimo è attribuita, ad interim, anche la direzione dell'Area 1. La struttura, nella sua diversa articolazione è di seguito rappresentata.



### 1.2.3 Come operiamo: le Società Inhouse e le Aziende Speciali

La Camera di commercio di Venezia Rovigo nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale delle aziende speciali A.s.Po. e Mercati di Lusìa e Rosolina e di una società strumentale in house, interamente partecipata, CAMERA SERVIZI s.r.l..

Rispetto al quadro complessivo che, alla data attuale, corrisponde a quanto indicato nelle tabelle che seguono, è opportuno evidenziare come lo stesso sia destinato a modificarsi significativamente nel corso del prossimo anno.

Nome	Mission	Settore
<b>CAMERA SERVIZI s.r.l.</b>	La società, sulla base di apposita convenzione, svolge servizi a sostegno del Gruppo Camera sia di carattere promozionale e supporto alle imprese che di carattere logistico-manutentivo degli immobili del Gruppo e nei servizi di acquisto e forniture	Immobili e servizi di promozione del territorio e del sistema delle imprese
<b>Azienda Speciale per i Mercati di Lusia e di Rosolina</b>	L'Azienda Speciale Mercati, oltre alla gestione della struttura del mercato, si occupa dell'attività promozionale e divulgativa, partecipando a manifestazioni di settore ed organizzando al proprio interno incontri con gli operatori con finalità informative e formative.	Immobili e servizi di promozione delle produzioni tipiche locali
<b>A.S.Po.</b>	Favorire lo sviluppo delle attività portuali dello scalo di Chioggia	Realizzazione Infrastrutture, erogazione servizi, amministrazione beni patrimoniali

Per quanto riguarda l'azienda speciale A.s.Po., la recente entrata in vigore del D.Lgs. n. 169/2016 concernente le Autorità Portuali ha richiesto l'avvio di un complesso iter, per addivenire alla soluzione della problematica dell'unione dei due scali di Venezia e di Chioggia.

In particolare, è stata istituita l'Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico Settentrionale, che è subentrata all'Autorità portuale di Venezia, che comprende, ora, non solo il Porto di Venezia, ma anche quello di Chioggia.

A seguito di ciò e a rettifica della Delibera di Giunta n. 206 del 21 novembre 2017, con la quale si era dato avvio alla procedura di scioglimento di A.S.PO., l'Ente camerale, con delibera di Giunta n. 15 del 19 febbraio 2019, ha avviato l'iter per la sottoscrizione di un accordo con la stessa l'Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico Settentrionale, che prevede il supporto di A.S.PO. per lo svolgimento di alcune attività di ausilio all'Adsp afferenti la gestione tecnico-amministrativa ed operativa del patrimonio appartenente al demanio marittimo. Tale accordo è stato sottoscritto in data 28 febbraio 2019.

Per quanto attiene invece l'Azienda Speciale per i Mercati Ortofrutticoli di Lusia e di Rosolina, la Giunta camerale, a parziale rettifica delle proprie deliberazioni n. 55, 155 e 190 del 2018, che prevedevano il conferimento dell'Azienda nella società in house Camera Servizi, ha deliberato, con proprio provvedimento n. 49 dello scorso 8 aprile 2019, come prioritaria la dismissione di entrambi i complessi immobiliari di Rosolina e di Lusia, anche a seguito di appositi incontri con gli operatori del settore agricolo.

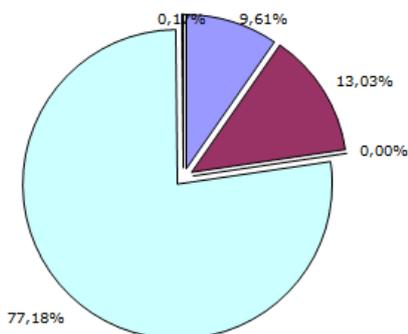
#### **1.2.4 Come operiamo: il sistema delle partecipazioni**

Le leggi e lo Statuto attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti, in particolare per la costruzione e gestione di infrastrutture.

La politica delle partecipazioni rappresenta, per la Camera di commercio di Venezia Rovigo, 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. In tale contesto la Camera è in linea con quanto prescritto dalla normativa in materia di razionalizzazione.

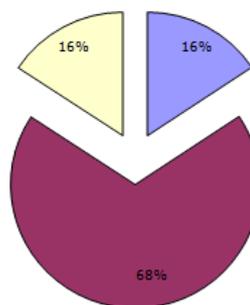
Di seguito una sintesi dei dati disponibili aggiornati al 31/12/2019.

SUDDIVISIONE PARTECIPAZIONI



■ Infrastrutture
■ Marketing Territoriale
□ Servizi - Formazione
□ Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione
■ Servizi - Ricerca

SUDDIVISIONE PARTECIPAZIONI SU SETTORE INFRASTRUTTURE



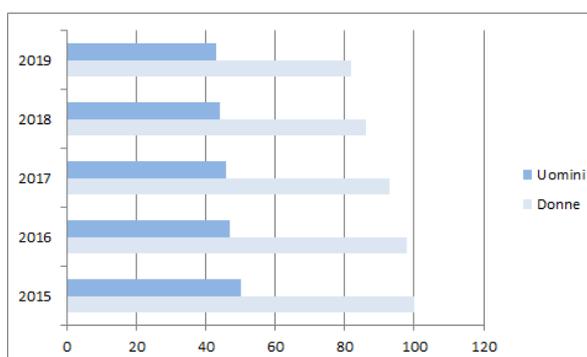
■ Infrastrutture aeroportuali
■ Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari
□ Infrastrutture Altre

	V.Nominale al 31.12.2019	Incidenza
<b>Infrastrutture</b>	<b>255.062,06</b>	<b>9,61%</b>
Infrastrutture aeroportuali	40.040,00	1,51%
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	174.772,06	6,59%
Infrastrutture Altre	40.250,00	1,52%
<b>Marketing Territoriale</b>	<b>345.717,50</b>	<b>13,03%</b>
<b>Servizi - Formazione</b>	<b>102,86</b>	<b>0,00%</b>
<b>Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione</b>	<b>2.047.404,97</b>	<b>77,18%</b>
<b>Servizi - Ricerca</b>	<b>4.555,00</b>	<b>0,17%</b>
<b>totale</b>	<b>2.652.842,39</b>	<b>100,00%</b>

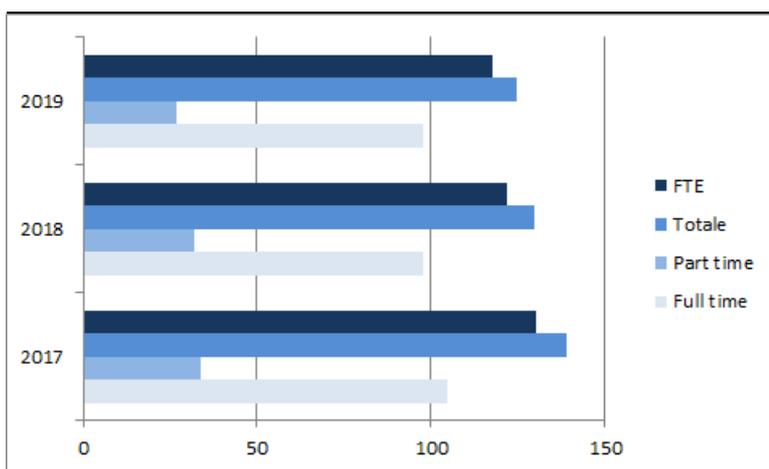
### 1.2.5 L'amministrazione in cifre: la politica delle risorse umane

Il Personale è, per l'Ente camerale, una risorsa imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi di accoglienza e servizio all'utenza. Di seguito alcune rappresentazioni grafiche relative alla politica delle Risorse umane:

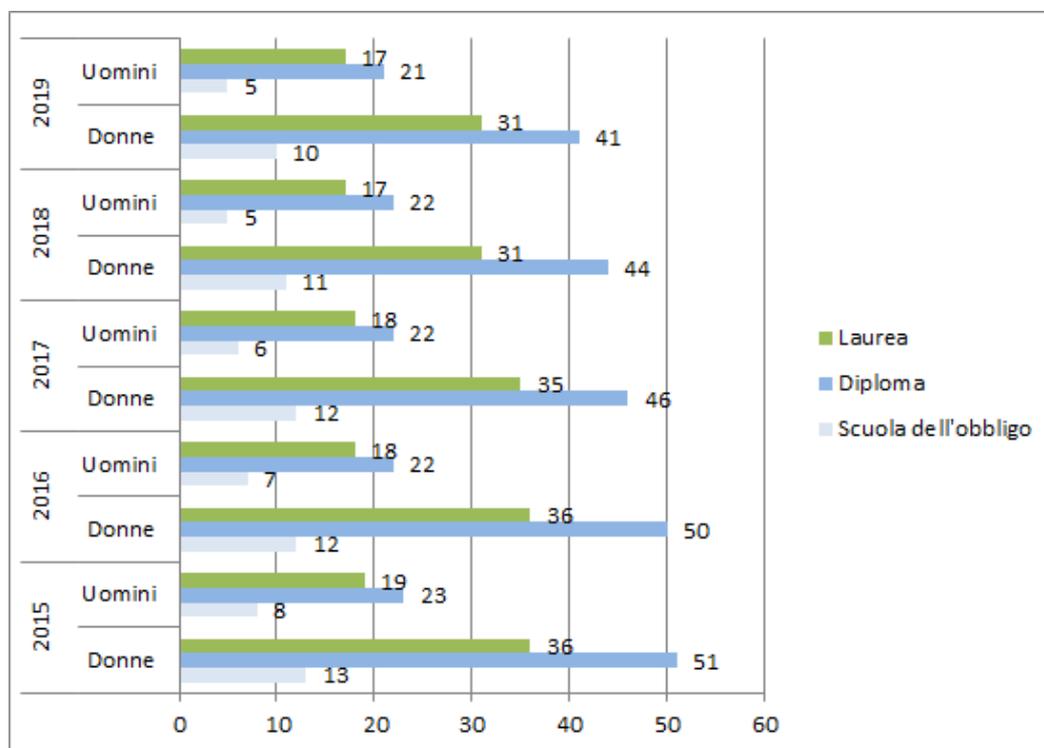
Personale a tempo Indeterminato (al 31.12)					
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Donne</b>	100	98	93	86	82
<b>Uomini</b>	50	47	46	44	43
<b>Totale</b>	<b>150</b>	<b>145</b>	<b>139</b>	<b>130</b>	<b>125</b>



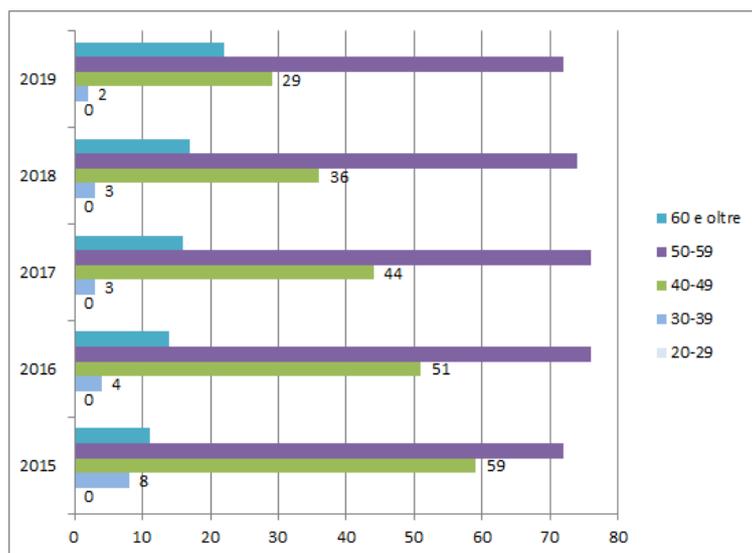
Personale a tempo Indeterminato FULL TIME EQUIVALENT (FTE): trend triennale			
	2017	2018	2019
Full time	105	98	98
Part time	34	32	27
<b>Totale</b>	<b>139</b>	<b>130</b>	<b>125</b>
<b>FTE</b>	<b>130,31</b>	<b>122,01</b>	<b>117,89</b>



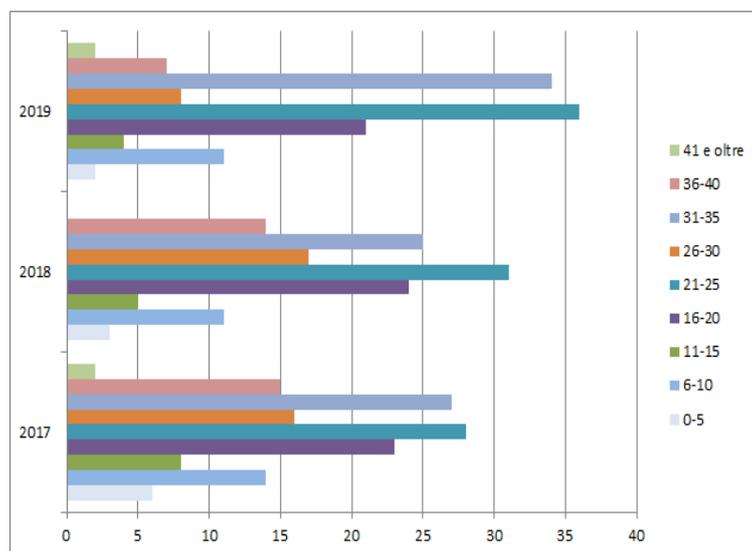
Personale a tempo Indeterminato - Titoli di studio -										
Per tipologia di studio	2015		2016		2017		2018		2019	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	13	8	12	7	12	6	11	5	10	5
Diploma	51	23	50	22	46	22	44	22	41	21
Laurea	36	19	36	18	35	18	31	17	31	17
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>98</b>	<b>47</b>	<b>93</b>	<b>46</b>	<b>86</b>	<b>44</b>	<b>82</b>	<b>43</b>



Personale a tempo Indeterminato per classi di età					
classi	2015	2016	2017	2018	2019
20-29	0	0	0	0	0
30-39	8	4	3	3	2
40-49	59	51	44	36	29
50-59	72	76	76	74	72
60 e oltre	11	14	16	17	22
<b>Totale</b>	<b>150</b>	<b>145</b>	<b>139</b>	<b>130</b>	<b>125</b>



Personale a tempo Indeterminato per anzianità di servizio			
Per Anzianità di Servizio	2017	2018	2019
0-5	6	3	2
6-10	14	11	11
11-15	8	5	4
16-20	23	24	21
21-25	28	31	36
26-30	16	17	8
31-35	27	25	34
36-40	15	14	7
41 e oltre	2	0	2
<b>Totale</b>	<b>139</b>	<b>130</b>	<b>125</b>



### 1.2.6 La politica per la qualità

L'ente Camerale persegue l'obiettivo primario di fornire servizi sempre più rispondenti alle richieste e ai fabbisogni emergenti dei clienti, coerentemente con la propria missione istituzionale e strategica, nonché con le politiche di miglioramento più ampie attivate nell'ambito della Pubblica Amministrazione e considera il miglioramento continuo della qualità elemento prioritario per il conseguimento degli obiettivi individuati, sia in merito alla gestione interna sia verso i propri clienti.

Con tale finalità, la Camera di Commercio di Venezia si è certificata ISO 9001 fin dal 2004, superando ininterrottamente le verifiche di mantenimento annuali e i rinnovi triennali. A seguito dell'accorpamento, nel corso del 2016, il nuovo ente ha certificato anche la sede di Rovigo ritenendo strategico lo strumento della norma ISO 9001 per il miglioramento continuo dei processi in favore del cliente.

La qualità rappresenta, infatti, una leva per coinvolgere il personale in un'azione di integrazione sistematica e mirata nell'analisi di procedure, documenti e moduli, che porta a razionalizzare

prassi e metodi consolidati da tempo. Nel 2017 la Camera è riuscita nell'obiettivo di allineamento alla ISO 9001:2015.

Una amministrazione che monitora le proprie attività in modo costante e trasparente rappresenta certamente un buon grado di integrità nel dare riscontro dei risultati agli stakeholder sia interni che esterni, attraverso la pubblicazione nel sito camerale. Gli indicatori sia della qualità che della Balanced scorecard, rappresentano pertanto uno strumento di mitigazione del rischio. Eventuali scostamenti nel raggiungimento dei target, sono soggetti all'analisi dell'Organismo indipendente di valutazione e, quindi, ad uno dei soggetti deputati alla sorveglianza.

Attualmente la Camera monitora i propri servizi utilizzando una mappatura di 50 sottoprocessi e 93 azioni (vedi allegato 1), ciascuna collegata ad uno o più indicatori e target specifici, i cui risultati sono riportati all'interno della Relazione sulla performance. I sottoprocessi sono tra loro collegati attraverso una pesatura in un unico cruscotto di sintesi, ovvero il cruscotto dei Processi della catena di Porter, suddiviso per Processi primari e Processi di supporto. Nel corso del 2018 si è proceduto alla revisione dei processi e dei relativi indicatori e target per l'allineamento alla nuova mappatura PARETO che tiene conto delle nuove funzioni/servizi attribuiti dal Decreto di riforma.

La Camera di Commercio, inoltre, si confronta con le altre consorelle tramite il sistema di benchmarking PARETO di Unioncamere nazionale.

Si riporta di seguito la rendicontazione dei sottoprocessi alla data del 31 dicembre 2018 e si rinvia all'allegato 1 per l'elenco analitico dei sottoprocessi con indicatori e target previsti per il 2020.

Sottoprocesso	Risultato performance.
A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	100
A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	100
A1.1.4 Supporto all'OIV	100
A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	100
A1.3.1 Organizzazione camerale	100
A1.3.2 Sviluppo del personale	88,76
A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali	99,17
A2.1.3 Assistenza e tutela legale	100
A2.3.1 Protocollo Generale	100
A2.3.2 Archiviazione e Biblioteca	100
A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	100
A3.1.3 Comunicazione interna	100
B1.1.1 Acquisizione del personale	100
B1.1.3 Trattamento economico del personale	79,59
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	90,91
B2.2.1 Patrimonio	100
B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	67,5
B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	97,36
B3.2.1 Contabilità	93,22
C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	100
C1.1.2 Procedure abilitative	96
C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	99,91
C1.1.7 Accertamenti, iscrizioni, cancellazioni e altre pratiche di ufficio	100
C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	100
C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	100
C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	100
C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	100

Sottoprocesso	Risultato performance.
C2.5.1 Verifiche prime e verifiche periodiche su strumenti nazionali	100
C2.5.6 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali	100
C2.5.9 Concessione marchi di identificazione dei metalli preziosi	100
C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	99,37
C2.7.1 Servizi di arbitrato	100
C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	87,5
D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	100
D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	100
D2.2.1 Servizi connessi all'Agenda Digitale e altri servizi digitali	100
D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	100
D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	100
D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali	100
D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali	100
D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD	100
D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up e PMI	70
D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	100
D6.1.3 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	100
D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	98,79
F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerati	100

### 1.3. Bilancio. Le risorse economiche

#### 1.3.1 Composizione dei proventi della gestione corrente

Proventi	Consuntivo 2016	% sul totale	Var.ne % su anno 2015	Consuntivo 2017	% sul totale	Var.ne % su anno 2016	Consuntivo 2018	% sul totale	Var.ne % su anno 2017
Diritto Annuale	12.602.745	61,89%	-5,64%	11.650.724	66,59%	-7,55%	13.190.282	65,82%	13,21%
Diritti di segreteria	4.803.363	23,59%	5,80%	4.770.428	27,26%	-0,69%	4.779.847	23,85%	0,20%
Contributi, trasferimenti e altre entrate	2.780.988	13,66%	-23,74%	822.458	4,70%	-70,43%	1.790.238	8,93%	117,67%
Proventi da gestione beni e servizi	192.334	0,94%	-24,22%	239.311	1,37%	24,42%	160.359	0,80%	-32,99%
Variazione delle rimanenze	-15.136	-0,07%	68,29%	14.357	0,08%	-194,85%	118.626	0,59%	726,26%
<b>Totale</b>	<b>20.364.294</b>	<b>100,00%</b>	<b>-6,47%</b>	<b>17.497.278</b>	<b>100,00%</b>	<b>-14,08%</b>	<b>20.039.352</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,53%</b>

### 1.3.2 Composizione degli oneri della gestione corrente

Oneri	Consuntivo 2016	% sul totale	Var.ne % su anno 2015	Consuntivo 2017	% sul totale	Var.ne % su anno 2016	Consuntivo 2018	% sul totale	Var.ne % su anno 2017
Personale	6.307.416	26,27%	0,69%	6.191.979	30,71%	-1,83%	6.193.041	21,92%	0,02%
Funzionamento	6.460.971	26,91%	-5,57%	6.380.870	31,65%	-1,24%	6.267.963	22,18%	-1,77%
Interventi economici	7.500.696	31,24%	-10,74%	3.562.456	17,67%	-52,50%	6.616.786	23,41%	85,74%
Ammortamenti Accantonamenti	3.739.322	15,58%	-32,59%	4.027.918	19,98%	7,72%	9.181.209	32,49%	127,94%
<b>Totale</b>	<b>24.008.405</b>	<b>100,00%</b>	<b>-9,29%</b>	<b>20.163.223</b>	<b>100,00%</b>	<b>-16,02%</b>	<b>28.258.999</b>	<b>100,00%</b>	<b>40,15%</b>

### 1.3.3 Composizione del risultato di bilancio

Gestioni	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Proventi correnti	20.364.294	17.497.278	20.059.353
Oneri correnti	24.008.405	20.163.223	28.259.000
<b>Risultato Gestione Corrente</b>	<b>-3.644.111</b>	<b>-2.665.945</b>	<b>-8.199.647</b>
Proventi finanziari	101.263	358.574	145.117
Oneri finanziari	204	254	292
<b>Risultato Gestione Finanziaria</b>	<b>101.059</b>	<b>358.320</b>	<b>144.825</b>
Proventi straordinari	2.410.874	4.329.223	55.676.841
Oneri straordinari	1.098.696	567.588	785.617
<b>Risultato Gestione Straordinaria</b>	<b>1.312.178</b>	<b>3.761.635</b>	<b>54.891.224</b>
Rivalutazioni attivo patrimoniale	0	0	0
Svalutazioni attivo patrimoniale	1.412.012	142.653	593.864
Differenze rettifiche di valore attività finanziaria	-1.412.012	-142.653	-593.864
<b>Disavanzo/Avanzo economico d'esercizio</b>	<b>-3.642.886</b>	<b>1.311.357</b>	<b>46.242.538</b>

### 1.3.4 Gli investimenti

Investimenti	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Immobilizzazioni immateriali	24.766	976	22.326
Immobilizzazioni materiali	300.121	162.587	209.545
Immobilizzazioni finanziarie	200.176	0	0
<b>Totale Immobilizzazioni</b>	<b>525.063</b>	<b>163.563</b>	<b>231.871</b>

### 1.3.5 Indicatori di “salute economica”

INDICE	COSA MISURA	ALGORITMO	CCIAA VE RO	Media cluster dimensionale
Equilibrio economico complessivo al netto del fondo di perequazione	Misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo.	Oneri correnti - Trasferimento a Fondo perequativo / Proventi correnti - Entrate da Fondo perequativo (per rigidità e progetti)	139,59%	103,77%
Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti.	Oneri del personale / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	24,70%	31,39%
Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	Misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento sul totale degli Oneri Correnti.	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	48,90%	38,95%
Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)/Proventi strutturali	7,79%	11,56%
Indice di struttura primario	Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	Patrimonio netto/Immobilizzazioni	235,59%	126,43%
Indice di Liquidità immediata	Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo	Liquidità immediata/Passività correnti	364,84%	185,28%

\*) Dati sistema Unioncamere PARETO 2018

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

La Camera di Venezia Rovigo trae dall'analisi del contesto, dati e informazioni necessari per la pianificazione e programmazione strategica e l'individuazione delle azioni coerentemente con le aspettative dei propri Stakeholders.

Tale analisi si è resa necessaria, ed è tuttora in essere, per avviare la programmazione di un ente che geograficamente copre l'area amministrativa di due province e che pertanto si trova ad operare in un contesto socio economico più ampio e complesso.

L'analisi del contesto esterno permette di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera, al fine di meglio identificare i suoi punti di forza e debolezza e nel contempo i rischi e le opportunità che il nuovo contesto socio-economico riserva.

## 2.1. Il contesto nazionale e locale in breve



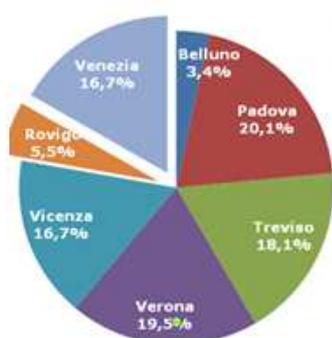
## 2.2. Il sistema produttivo veneziano e rodigino

A quattro anni dall'accorpamento la Camera di Commercio di Venezia Rovigo conta oggi 132.713 localizzazioni registrate, di cui 119.521 attive, in lieve diminuzione rispetto ai valori del 2017 (-0,1%).

Area di Venezia e Rovigo	Valori assoluti			Var.% '18/'17		
	Sedi d'impresa	Unità locali	Totale localizzazioni	Sedi d'impresa	Unità locali	Totale localizzazioni
<b>Settori di attività economica</b>						
Agricoltura, silvicoltura pesca	14.613	698	<b>15.311</b>	-1,6	+2,8	<b>-1,4</b>
Industria in senso stretto	8.839	3.506	<b>12.345</b>	-1,2	+0,6	<b>-0,7</b>
Costruzioni	13.382	1.739	<b>15.121</b>	-2,2	+0,6	<b>-1,8</b>
Commercio	21.790	9.390	<b>31.180</b>	-1,2	-0,5	<b>-1,0</b>
Trasporti	3.756	1.274	<b>5.030</b>	-0,0	+0,8	<b>+0,2</b>
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	8.710	4.350	<b>13.060</b>	+0,1	+5,1	<b>+1,7</b>
Finanza e assicurazioni	1.749	1.150	<b>2.899</b>	+1,4	-6,0	<b>-1,7</b>
Servizi alle imprese	13.333	3.339	<b>16.672</b>	+1,9	+4,3	<b>+2,4</b>
Servizi alle persone	5.898	1.769	<b>7.667</b>	+1,8	+3,4	<b>+2,2</b>
Imprese N.C.	33	203	<b>236</b>	+26,9	-2,4	<b>+0,9</b>
<b>TOTALE Area di Venezia e Rovigo</b>	<b>92.103</b>	<b>27.418</b>	<b>119.521</b>	<b>-0,6</b>	<b>+1,3</b>	<b>-0,1</b>
<b>di cui Provincia di Venezia</b>	<b>67.715</b>	<b>22.316</b>	<b>90.031</b>	<b>-0,4</b>	<b>+1,4</b>	<b>+0,1</b>
<b>di cui Provincia di Rovigo</b>	<b>24.388</b>	<b>5.102</b>	<b>29.490</b>	<b>-1,1</b>	<b>+0,6</b>	<b>-0,8</b>
TOTALE Veneto	<b>432.970</b>	<b>104.794</b>	<b>537.764</b>	<b>-0,3</b>	<b>+1,9</b>	<b>+0,1</b>
TOTALE ITALIA	<b>5.150.743</b>	<b>1.182.891</b>	<b>6.333.634</b>	<b>+0,0</b>	<b>+2,3</b>	<b>+0,4</b>

Fonte: elab. Ufficio Statistica CCIAA di Venezia Rovigo su dati Infocamere-Stockview

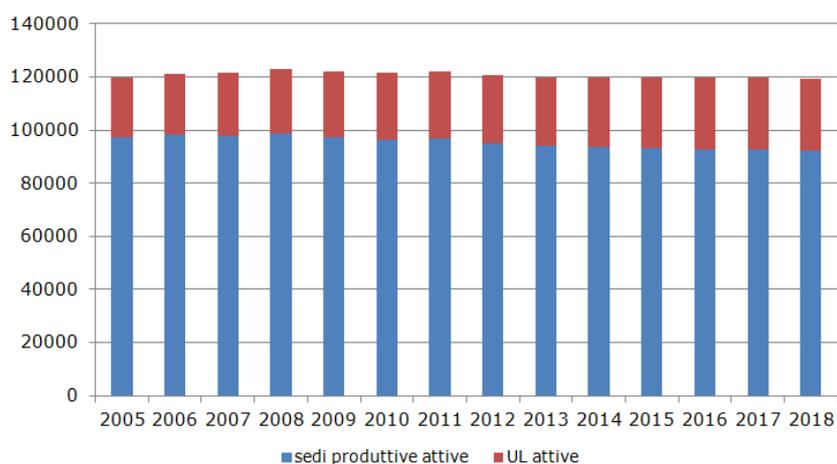
A livello provinciale si evidenzia una sostanziale tenuta del tessuto produttivo della città metropolitana di Venezia, che segna un lieve incremento del +0,1% nel totale delle localizzazioni attive (90.031) e del +0,2% delle imprese femminili (13.735), in linea con i risultati registrati a livello Veneto e Italia. Debole l'andamento in provincia di Rovigo, che si attesta 29.490 localizzazioni attive, in flessione dello 0,8% rispetto allo scorso anno, e delle imprese in rosa, in calo dell'1,0%.



**Localizzazioni attive:  
Variazioni % 2018 su 2017**

Venezia +0,1%;  
Rovigo: -0,8%;  
Area VE RO -0,1%;  
Veneto +0,1%;  
Italia +0,4%

Localizzazioni di impresa attive nell'area delta lagunare (2005-2018)



Fonte: elaborazioni CCIAA Delta Lagunare su dati Infocamere stock view

Tra i segnali di sofferenza comuni a entrambe le province si evidenzia una diminuzione del - 1,8% delle imprese giovanili, che si attestano a quota 5.155 nel veneziano (-0,7%) e a 2.071 (-4,3%) nel rodigino; permane, inoltre, la contrazione delle sedi d'impresa artigiane che registrano una flessione del -1,5% nella provincia di Venezia e del -2,8% nella provincia di Rovigo. In lieve flessione anche le imprese femminili.



## Imprese giovanili



AREA DI VENEZIA-ROVIGO	Imprese giovanili				
	Sezione attività economica	val. ass.	in % sul tot. imprese	in % su imprese giovanili	var. assoluta '18/'17
A Agricoltura, silvicoltura pesca	835	5,7	11,6	+7	+0,8
B Estrazione di minerali da cave e miniere	--	--	--	--	--
C Attività manifatturiere	472	5,5	6,5	-26	-5,2
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	6	5,0	0,1	-2	-25,0
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	3	1,9	0,0	--	--
F Costruzioni	972	7,3	13,5	-95	-8,9
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.919	8,8	26,6	-43	-2,2
H Trasporto e magazzinaggio	317	8,4	4,4	+39	+14,0
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	943	10,8	13,1	-24	-2,5
J Servizi di informazione e comunicazione	169	9,7	2,3	+12	+7,6
K Attività finanziarie e assicurative	198	11,3	2,7	-20	-9,2
L Attività immobiliari	166	2,9	2,3	+13	+8,5
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	248	8,0	3,4	+26	+11,7
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	316	11,2	4,4	-13	-4,0
P Istruzione	13	3,6	0,2	-1	-7,1
Q Sanità e assistenza sociale	28	6,4	0,4	+5	+21,7
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	99	8,9	1,4	-3	-2,9
S Altre attività di servizi	520	13,0	7,2	-4	-0,8
X Imprese non classificate	2	6,1	0,0	--	--
<b>TOTALE Area di Venezia-Rovigo</b>	<b>7.226</b>	<b>7,8</b>	<b>100,0</b>	<b>-129</b>	<b>-1,8</b>
TOTALE Veneto	<b>33.188</b>	<b>7,7</b>	<b>--</b>	<b>-991</b>	<b>-2,9</b>
TOTALE Italia	<b>501.970</b>	<b>9,7</b>	<b>--</b>	<b>-16.766</b>	<b>-3,2</b>

Fonte: elab. Ufficio Statistica CCLIAA Venezia Rovigo su dati Infocamere-Stockview



## Imprese femminili



AREA DI VENEZIA-ROVIGO	Imprese femminili				
	Sezione attività economica	val. ass.	in % sul tot. imprese	in % su imprese femminili	var. assoluta '18/'17
A Agricoltura, silvicoltura pesca	3.579	24,5	18,2	-72	-2,0
B Estrazione di minerali da cave e miniere	--	--	--	--	--
C Attività manifatturiere	1.690	19,8	8,6	-25	-1,5
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	13	10,9	0,1	+1	+8,3
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	9	5,8	0,0	+1	+12,5
F Costruzioni	721	5,4	3,7	-6	-0,8
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	5.152	23,6	26,2	-65	-1,2
H Trasporto e magazzinaggio	190	5,1	1,0	-8	-4,0
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.494	28,6	12,7	+11	+0,4
J Servizi di informazione e comunicazione	315	18,1	1,6	+16	+5,4
K Attività finanziarie e assicurative	334	19,1	1,7	+6	+1,8
L Attività immobiliari	1.133	20,0	5,8	+26	+2,3
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	546	17,6	2,8	+20	+3,8
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	774	27,3	3,9	+11	+1,4
P Istruzione	72	20,1	0,4	+8	+12,5
Q Sanità e assistenza sociale	134	30,7	0,7	+7	+5,5
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	273	24,6	1,4	+7	+2,6
S Altre attività di servizi	2.207	55,3	11,2	+26	+1,2
X Imprese non classificate	5	15,2	0,0	+1	+25,0
<b>TOTALE Area di Venezia-Rovigo</b>	<b>19.641</b>	<b>21,3</b>	<b>100,0</b>	<b>-35</b>	<b>-0,2</b>
TOTALE Veneto	<b>88.322</b>	<b>20,4</b>	<b>--</b>	<b>+161</b>	<b>+0,2</b>
TOTALE Italia	<b>1.165.188</b>	<b>22,6</b>	<b>--</b>	<b>+1.853</b>	<b>+0,2</b>

Fonte: elab. Ufficio Statistica CCLIAA Venezia Rovigo su dati Infocamere-Stockview

L'Area di Venezia Rovigo registra, per contro, una crescita del +2,9% delle imprese straniere, grazie all'incremento più consistente del veneziano (+3,2%) e al più contenuto contributo del Polesine (+1,8%).

DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE



## Imprese Straniere

AREA DI VENEZIA-ROVIGO	Imprese straniere				
	Sezione attività economica	val. ass.	in % sul tot. imprese	in % su imprese straniere	var. assoluta '18/'17
A Agricoltura, silvicoltura pesca	279	1,9	2,8	+13	+4,9
B Estrazione di minerali da cave e miniere	--	--	--	--	--
C Attività manifatturiere	1.119	13,1	11,1	+20	+1,8
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	2	1,7	0,0	+1	+100,0
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	2	1,3	0,0	--	--
F Costruzioni	2.458	18,4	24,4	+6	+0,2
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut.	3.176	14,6	31,5	+90	+2,9
H Trasporto e magazzinaggio	287	7,6	2,8	+15	+5,5
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	1.486	17,1	14,8	+47	+3,3
J Servizi di informazione e comunicazione	130	7,5	1,3	+4	+3,2
K Attività finanziarie e assicurative	42	2,4	0,4	-2	-4,5
L Attività immobiliari	146	2,6	1,4	+20	+15,9
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	158	5,1	1,6	+10	+6,8
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp.	338	11,9	3,4	+24	+7,6
P Istruzione	6	1,7	0,1	+1	+20,0
Q Sanità e assistenza sociale	11	2,5	0,1	+2	+22,2
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	108	9,7	1,1	+6	+5,9
S Altre attività di servizi	318	8,0	3,2	+25	+8,5
X Imprese non classificate	7	21,2	0,1	+3	+75,0
<b>TOTALE Area di Venezia-Rovigo</b>	<b>10.073</b>	<b>10,9</b>	<b>100,0</b>	<b>+285</b>	<b>+2,9</b>
TOTALE Veneto	<b>44.738</b>	<b>10,3</b>	<b>--</b>	<b>+880</b>	<b>+2,0</b>
TOTALE Italia	<b>538.091</b>	<b>10,4</b>	<b>--</b>	<b>+11.131</b>	<b>+2,1</b>

Fonte: elab. Ufficio Statistica CCIAA Venezia Rovigo su dati Infocamere-Stockview

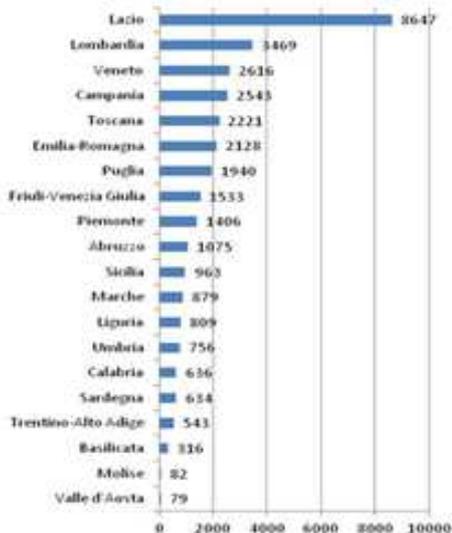
DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE



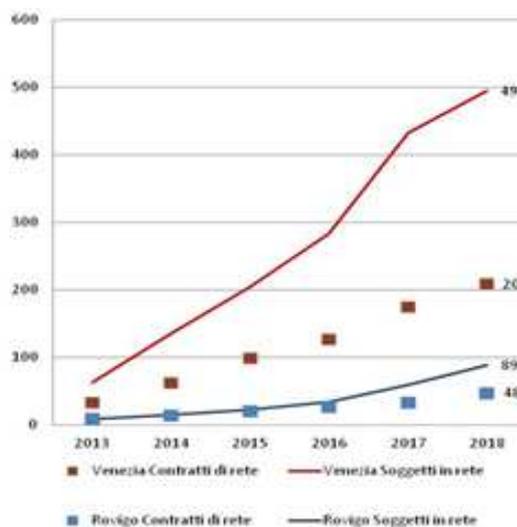
## Reti di impresa e imprese in rete in continua crescita

### Imprese che hanno stipulato un contratto di rete

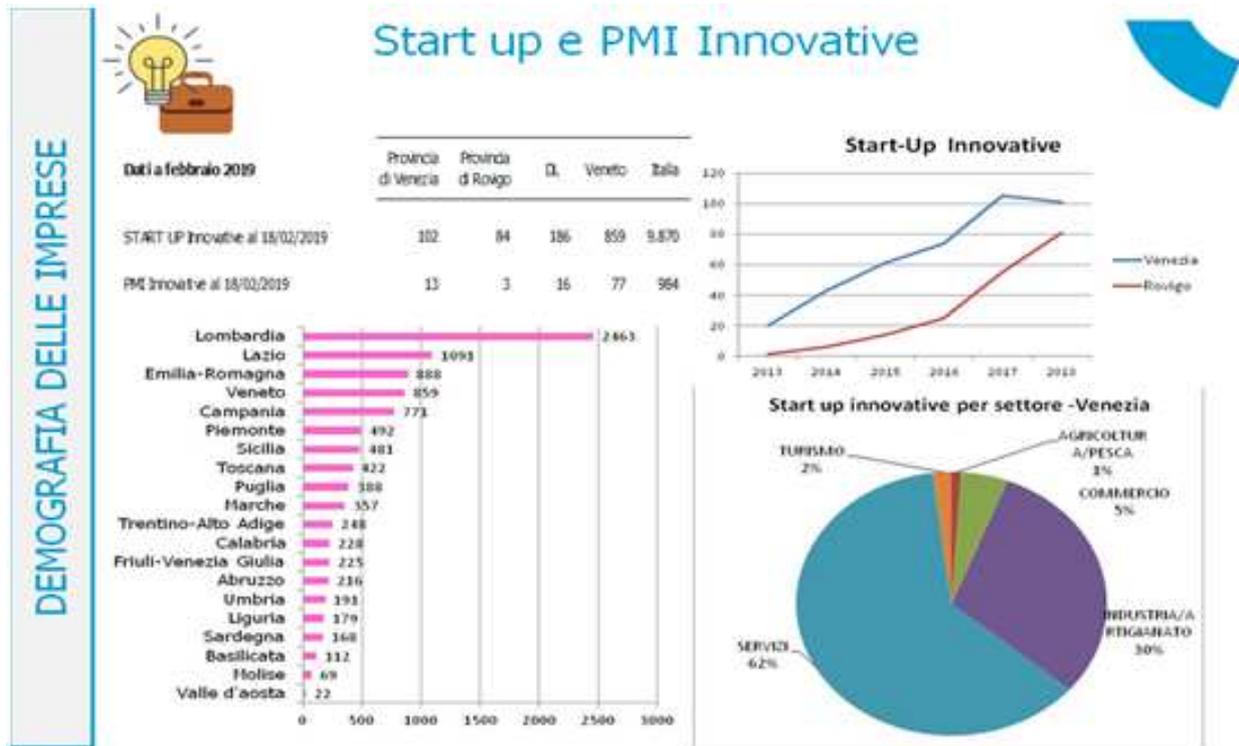
dati luglio 2019



### Contratti di rete



Fonte: elab. Ufficio Statistica CCIAA Ve RO su Barometro economia provinciale -Unioncamere del Veneto



Fonte: elab. Ufficio Statistica CCIAA di Venezia Rovigo su dati Infocamere-Stockview

Positivi i dati relativi al commercio con l'estero e al mercato del lavoro. Gli scambi con l'estero sono stati caratterizzati da un andamento positivo delle importazioni, in particolare per la provincia di Rovigo (+25,9%), mentre le esportazioni hanno registrato una crescita del 6,8% per la provincia di Venezia ed una flessione per la provincia di Rovigo (-0,7%).



**Nell'area Delta Lagunare il 10,3% delle esportazioni venete, di cui a Rovigo:**



**3,0 miliardi €**  
 RO +25.9%  
 sul 2017

**1,5 miliardi €**  
 RO -0.7%  
 sul 2017

Prime 10 voci merceologiche esportate in provincia di Rovigo

	Valore 2018 in mln di euro	Var. % 18/17
Articoli in materie plastiche	127	6,2
Macchine per l'agricoltura e la silvicoltura	111	-11,6
Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	96	-7,8
Altri prodotti chimici	85	50,0
Articoli di abbigliamento, escluso abbigliamento in pelliccia	74	-1,1
Altre macchine per impieghi speciali	67	-12,7
Tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio (esclusi quelli in acciaio colato)	57	3,5
Macchine di impiego generale	56	7,1
Bevande	52	16,5
Prodotti della lavorazione di granaglie, amidi e prodotti amidacei	51	28,2
.....		
<b>Totale</b>	<b>1.459</b>	<b>-0,7%</b>

Fonte: Ufficio Comunicazione e Statistica CCIAA Venezia Rovigo su dati Istat

I dati relativi al mercato del lavoro evidenziano un tasso di disoccupazione del 6,4% in provincia di Venezia, in linea con il dato del Veneto, mentre in provincia di Rovigo si attesta al 6,8%. Positivi i saldi tra assunzioni e cessazioni in entrambi i territori, con incrementi nelle assunzioni a tempo indeterminato.

In diminuzione le ore di Cassa Integrazione Guadagni, che subiscono una flessione del 30,8% nella provincia di Venezia e del -19,0% in provincia di Rovigo (Veneto, -34,3%; Italia, -37,6%).

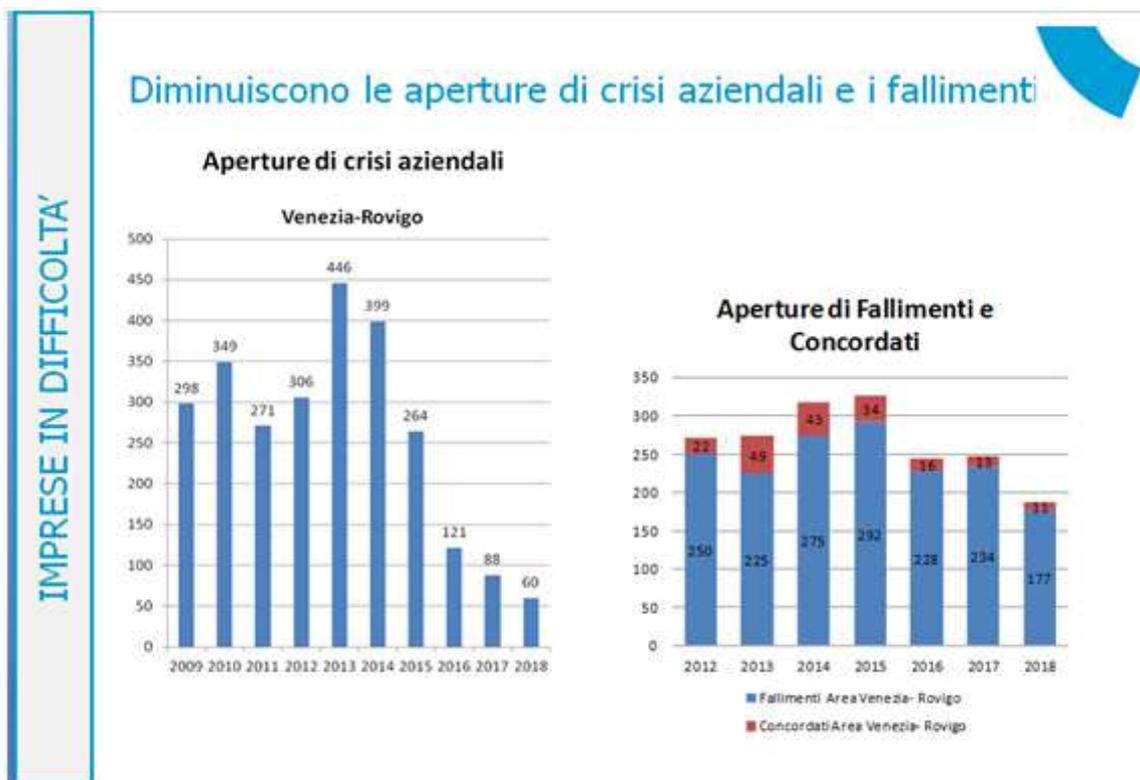


Fonte: Veneto Lavoro – La geografia del lavoro- dati anno 2018



Fonte: Veneto Lavoro – La geografia del lavoro- dati anno 2018

Positivi i dati sulle aperture di crisi aziendali, che nell’area di Venezia e Rovigo si attestano a 60 unità, rispetto alle 88 registrate nell’anno precedente, così come per le aperture di fallimenti, il cui numero è sceso da 234 nel 2016, a 177 nel 2018.



Fonte: elab. Ufficio Statistica CCIAA di Venezia Rovigo su dati Infocamere e Veneto Lavoro

Relativamente al mercato del credito, aumenta il valore dei depositi bancari: Venezia +2,6%; Rovigo, +0,8%; relativamente ai prestiti, si osserva ad un incremento in provincia di Venezia del 2,2% e ad una contrazione in provincia di Rovigo del -0,7%. A livello Veneto, i prestiti bancari sono

risultati in crescita dello 0,4%, trainati dai prestiti alle famiglie consumatrici (+2,7%), atteso che i prestiti alle imprese hanno subito una flessione dello 0,2%.

Tavola a5.6

Prestiti bancari per settore di attività economica (1) (variazioni percentuali sui 12 mesi)									
PERIODO	Settore privato non finanziario								
	Amministrazioni pubbliche	Società finanziarie e assicurative	Totale settore privato non finanziario (2)	Imprese				Famiglie consumatrici	Totale
				Totale imprese	Medio-grandi	Piccole (3)			
						totale piccole imprese	di cui: famiglie produttrici (4)		
Dic. 2016	-6,0	12,2	-1,1	-2,8	-2,7	-3,3	-2,2	2,5	-0,2
Dic. 2017	-4,4	22,5	1,1	0,3	0,9	-2,3	-1,0	2,9	3,0
Mar. 2018	-2,5	29,5	1,2	0,4	1,1	-2,2	-0,5	2,9	3,6
Giu. 2018	-1,1	60,9	0,9	-0,3	0,2	-2,2	-0,5	3,1	5,1
Set. 2018	-1,7	69,1	1,2	0,3	0,9	-2,0	-0,7	2,9	5,8
Dic. 2018	-2,5	-2,4	0,8	-0,2	0,4	-2,4	-1,3	2,7	0,4
Mar. 2019	-2,6	-6,8	-0,4	-2,3	-1,9	-3,8	-2,7	3,1	-1,2
Consistenze di fine periodo in milioni di euro									
Dic. 2018	2.942	16.225	122.573	75.806	60.225	15.581	8.638	46.110	141.740

Fonte: Banca d'Italia- L'economia del Veneto -Giugno 2018, pag 81

## 2.3. Il contesto normativo

L'art. 1, comma 1 della legge 580/1993 e s.m.i. pone il sistema delle Camere di Commercio quale interlocutore imprescindibile del mondo imprenditoriale affidando alle Camere di Commercio lo svolgimento di "funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali".

A partire dal 2014 il sistema è interessato da un profondo processo di riforma e di razionalizzazione, ispirato da logiche di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei pubblici servizi e di riduzione di relativi costi. Nell'ambito di tale processo i punti più significativi dettati dal legislatore sono:

- che l'importo del diritto annuale a carico delle imprese, come determinato per l'anno 2014, è ridotto, per l'anno 2015 del 35%, per l'anno 2016 del 40% e, a decorrere dall'anno 2017 del 50%;
- la ridefinizione delle tariffe e dei diritti sulla base dei costi standard, con attuazione senza nuovi e maggiori oneri a carico della finanza pubblica;
- riduzione del numero delle Camere di Commercio da 105 a 60 con vincolo di almeno una CCIAA per Regione e accorpamento delle CCIAA con meno di 75.000 imprese iscritte;
- riduzione del 30% circa dei componenti dei Consigli camerali;
- ridefinizione delle funzioni.

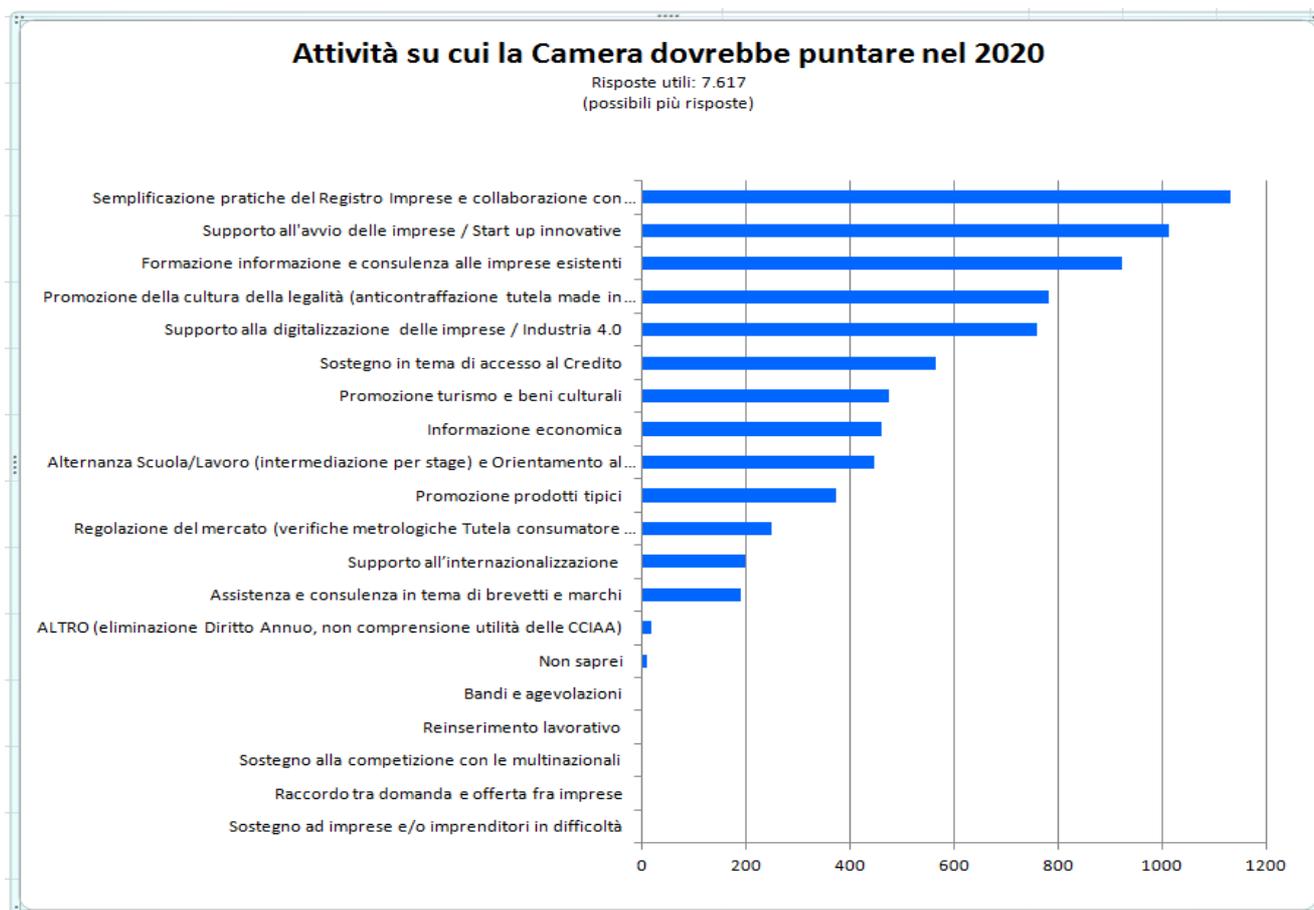
Il 30 aprile 2019 il Ministero dello sviluppo economico ha emanato il decreto 7 marzo 2019, recante la ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di Commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e all'articolo 7, comma 2, del decreto ministeriale 16 febbraio 2018. In particolare, tra i servizi relativi alle funzioni amministrative ed economiche troviamo: la gestione del Registro delle imprese; la gestione del SUAP e del fascicolo elettronico d'impresa; la gestione dei servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a

premio; informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti; la gestione delle sanzioni amministrative; la gestione di servizi inerenti la metrologia legale; la tenuta del registro nazionale dei protesti; i servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi; la rilevazione dei prezzi/tariffe e Borse merci; la tutela della proprietà industriale; i servizi di informazione, formazione e assistenza all’export; la gestione dei servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese; servizi connessi all’agenda digitale; la tenuta dell’Albo gestori ambientali. Con riferimento alle funzioni promozionali, le Camere di commercio dovranno svolgere in modo prioritario, le attività relative a:

- iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura;
- iniziative a sostegno dello sviluppo d’impresa;
- qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni.

## 2.4. La customer esterna

La Camera di Commercio di Venezia Rovigo ha sempre ritenuto prioritario la cooperazione con i propri stakeholders in relazione alla scelta delle politiche di intervento da adottare. Strumento imprescindibile, pertanto, si è rivelata l’indagine di customer somministrata ad un campione di 25.000 imprese, nel territorio di Venezia e Rovigo, e agli iscritti (a qualsiasi titolo) alla newsletter camerale. Di seguito i risultati di sintesi sui suggerimenti circa le attività sulle quali dovrebbe puntare la Camera, rinviando alla Relazione sulla performance 2019 l’esposizione e l’analisi dei dati relativi al livello di gradimento dei servizi assicurati al territorio di riferimento.



### 3. PIANIFICAZIONE

La Camera di commercio Venezia Rovigo pianifica e monitora la Performance organizzative su tre livelli di approfondimento:

- **un primo livello** relativo agli obiettivi strategici dell'ente, formalizzato nei documenti di pianificazione e programmazione, cioè Programma Pluriennale, Relazione previsionale e Programmatica, Budget direzionale, ecc., attraverso lo strumento della Balanced scorecard. Con questo strumento, sono monitorati secondo la logica del cascading, sia gli obiettivi strategici che gli obiettivi operativi, nonché le attività che concorrono al raggiungimento degli obiettivi della dirigenza e della performance individuale. Inoltre, con la Balanced scorecard sono monitorati anche gli obiettivi delle Aziende Speciali A.s.Po., Azienda per i Mercati Ortofrutticoli di Lusia e di Rosolina e della società totalmente partecipata Camera Servizi.
- **un secondo livello** relativo alle attività/servizi erogati, attraverso una serie di indicatori qualitativi e quantitativi relativi al sistema di gestione qualità. Le azioni sono monitorate con singoli indicatori e target e, attraverso una pesatura direttamente proporzionale alla strategicità dell'attività, concorrono a definire il "semaforo organizzativo" direzionale.
- **un terzo livello** nazionale attraverso l'adesione al progetto Pareto di Unioncamere Italiana.

Benché la Performance organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei primi due livelli, per chiarezza espositiva il secondo livello della performance è stato descritto in precedenza, nella sezione 1.2.6 *La politica per la qualità*. L'articolazione di quest'ultimo concerne, invece, il secondo livello della performance, il quale conduce in modo organico dalle Aree Strategiche alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

#### 3.1. Mappa Strategica e Albero della performance

Si propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione dell'Albero della performance, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, ora dipartimento Funzione Pubblica.

La mappa logica rappresenta, anche graficamente, i legami tra:

**Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali.

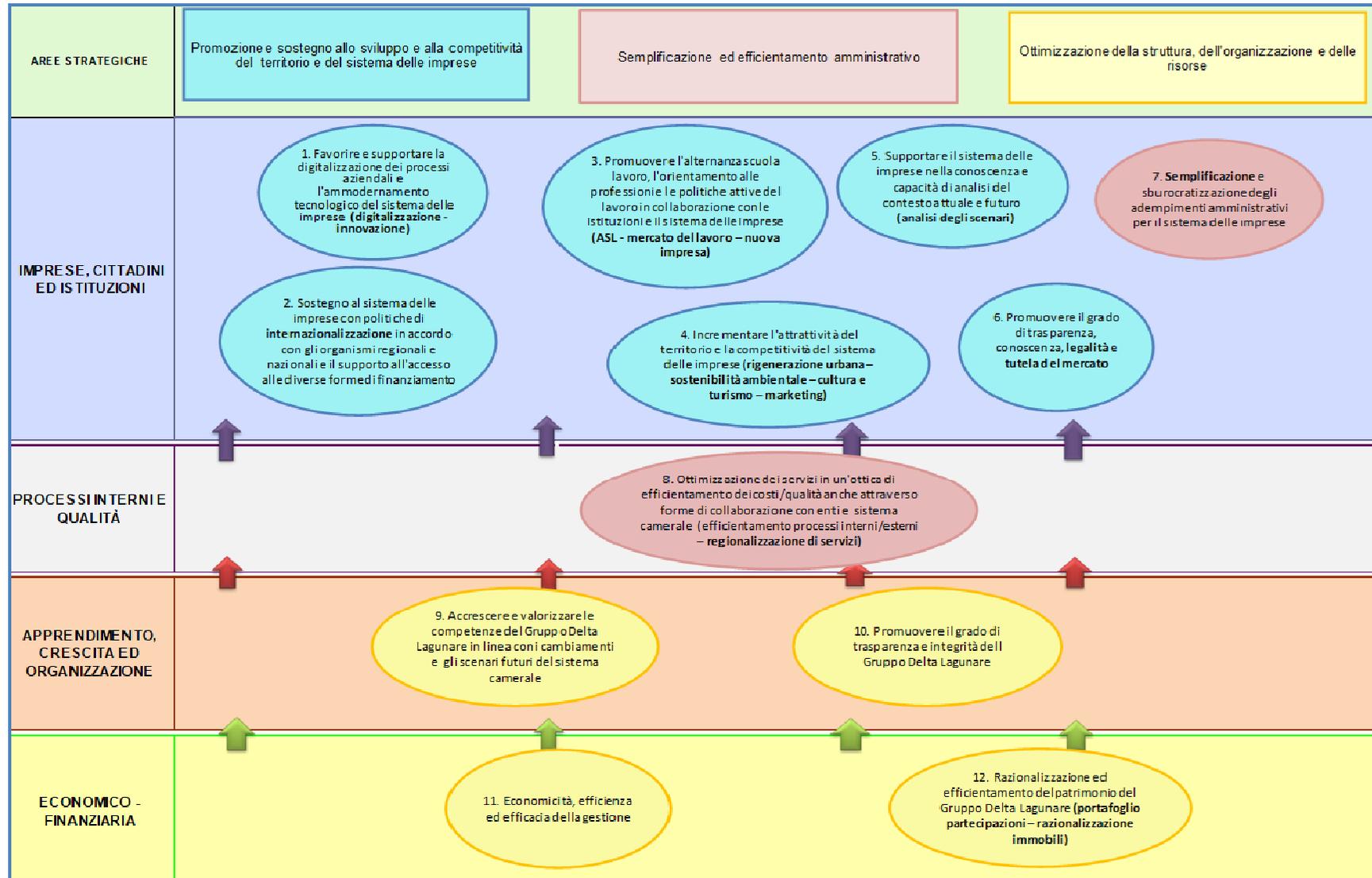
**Aree Strategiche:** linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione.

**Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie linee strategiche attraverso la definizione delle mappe strategiche pluriennali ed annuali.

La Camera di commercio Venezia Rovigo, come riferito in precedenza, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta metodologica della Balanced Scorecard, in relazione alla quale gli obiettivi vengono esplicitati in funzione delle quattro prospettive di analisi previste dalla citata metodologia così come evidenziato nella Mappa di seguito riportata.

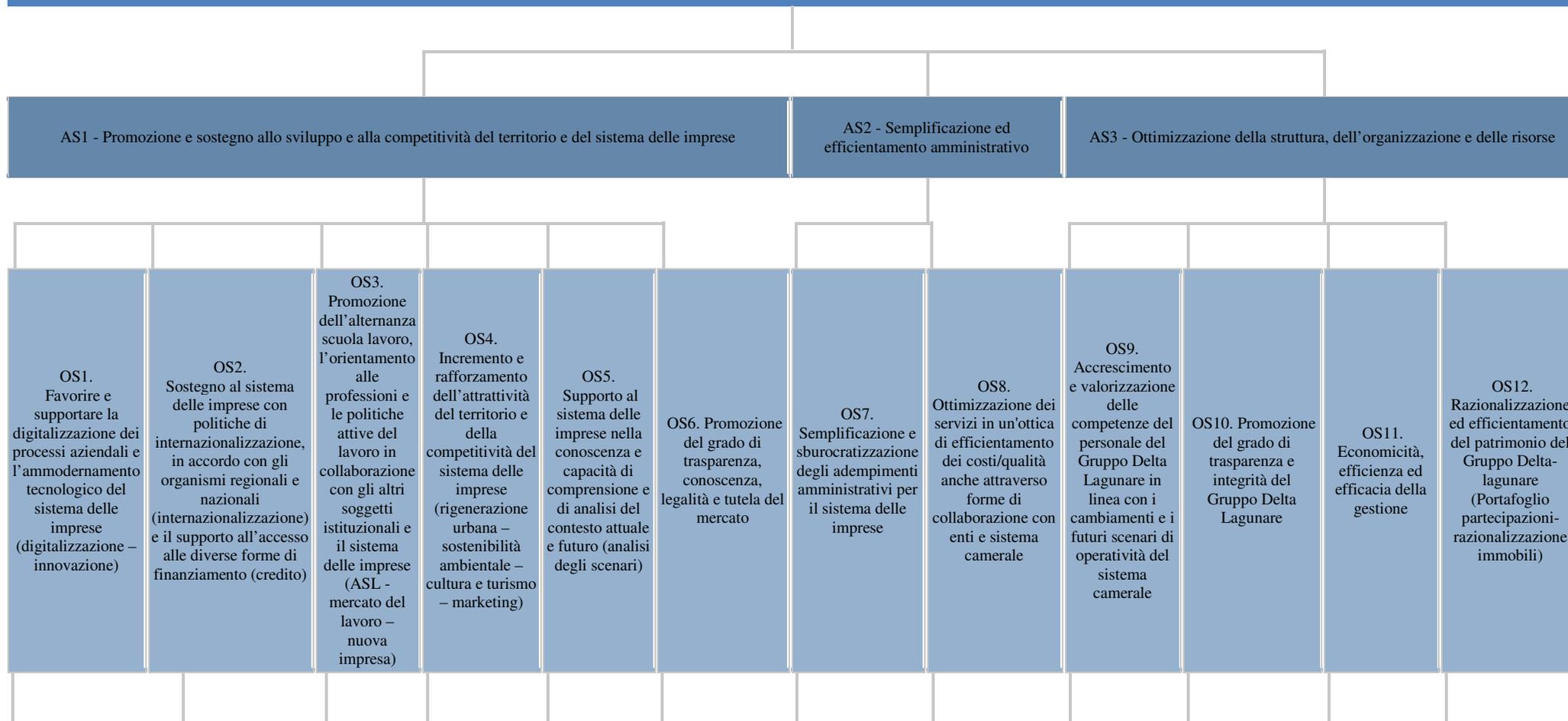
A seguire l'Albero della performance rappresentato in formato grafico il quale evidenzia il collegamento degli Obiettivi Strategici con gli Obiettivi Operativi calati sulla struttura per il raggiungimento delle azioni programmate.

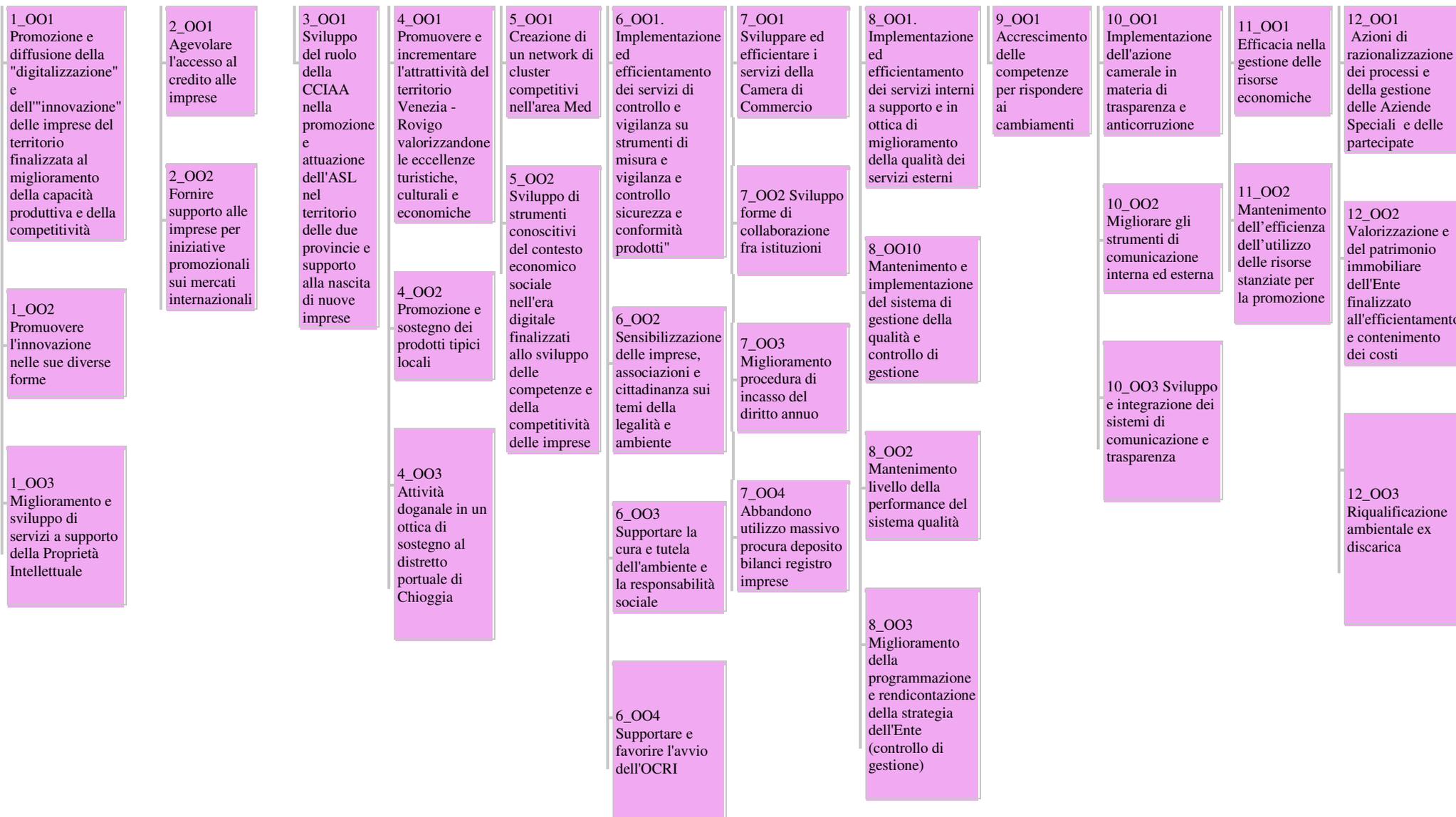
**Mapa strategica 2015-2020 rev. 1 approvata dal Consiglio camerale con delibera n. 18 del 25 ottobre 2017**



## Albero della performance

### Missione





### 3.2. Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici si sviluppano su tre ambiti strategici i quali rappresentano una sintesi delle linee di mandato 2015-2020 così come ridefinite ed integrate con delibera del Consiglio n. 18 del 25 ottobre 2017. La ridefinizione mappatura degli obiettivi strategici così come aggiornata nel 2017 e applicata a partire dalla programmazione 2018, è stata realizzata con il coinvolgimento dei propri stakeholders mediante la condivisione di un percorso in grado di mettere a fattor comune sinergie e risorse complessive (finanziarie/intangibili/conoscenze) da destinare allo sviluppo del territorio.

Al fine di declinare le proprie aree strategiche in obiettivi strategici, la Camera di Commercio ha individuato quattro prospettive di performance, secondo la logica della Balanced scorecard.

Le stesse, si presentano come gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive, di seguito descritte, inoltre forniscono la base di articolazione della mappa strategica illustrata nelle pagine successive.

**Imprese, cittadini e istituzioni:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative.

**Processi Interni e qualità:** Prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza, efficacia e *trasparenza* con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

**Apprendimento, Crescita ed Organizzazione:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.

**Economico-Finanziaria:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.

In questa sezione del Piano vengono presentati, nel dettaglio, gli Obiettivi strategici dell'ente correlati ai relativi indicatori triennali intesi come "obiettivi specifici" della Camera così come intesi nella nuova dizione introdotta dal nuovo testo del d.lgs 150/2019.

Il percorso di redazione è stato condiviso con l'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) con il quale ci si è confrontati per capire, alla luce anche dei nuovi scenari, le tipologie e la qualità di indicatori che meglio possono misurare l'attività e la strategia dell'ente.

In particolare, si è tenuto conto delle più recenti indicazioni rilasciate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e da Unioncamere nazionale in relazione alle quali si è provveduto ad inserire alcuni degli indicatori comuni sperimentati a livello di Amministrazione Centrali (Circolare 30/12/2019 del Ministro della Pubblica Amministrazione) nonché alcuni tra i 12 suggeriti da Unioncamere nazionale e monitorati a livello di sistema nel cruscotto direzionale del sistema PARETO che in prospettiva dovrebbero rappresentare il nucleo comune di ogni pianificazione camerale (nota Unioncamere del 13/1/2020).

**CRUSCOTTO OBIETTIVI STRATEGICI DI ENTE**

<b>Imprese, Cittadini ed Istituzioni</b>					
<b>Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese</b>					
<b>OS 1. Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammmodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione - innovazione)</b>					<b>€ 411.400,00</b>
<p>I temi dell'innovazione, della formazione e trasformazione digitale sono elementi che incidono sempre più nello sviluppo economico e sociale di un Paese e per le imprese, in particolare, riguardano aspetti non solo di tipo tecnologico ma che interessano tutti i modelli di business. In tale contesto l'azione della Camera si inserisce, in particolare, nell'ambito del progetto "Piano Industria 4.0" del MiSE, nell'ottica del rilancio del sistema economico attraverso azioni volte ad offrire un supporto negli investimenti e nella digitalizzazione dei processi produttivi. La diffusione di una "cultura" digitale unitamente alla promozione di processi di innovazione per tutti i settori e le dimensioni di impresa è essenziale per la crescita e la competitività di un sistema economico. In questo ambito il sistema camerale, anche a seguito della riforma attuata con D.Lgs 219/2016, deve svolgere funzioni di promozione e diffusione della pratica digitale contribuendo a favorire una consapevolezza sulle opportunità dei processi di digitalizzazione. Rientrano in tale linea l'accompagnamento e l'educazione delle imprese alla conoscenza e utilizzo del MEPA e della fatturazione elettronica. La Camera di Commercio di Venezia Rovigo è inoltre chiamata a promuovere azioni di diffusione e sostegno dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, anche attraverso l'azione delle proprie strutture come T2I. Nell'ambito di questa linea rientra, quindi, anche il sostegno alla protezione ed alla tutela brevettuale, oltre che le attività connesse allo sviluppo di nuove attività manifatturiere che devono puntare sia ai settori artigianali che industriali</p>					
Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
n. iniziative realizzate	11	>=20	>=20	>=20	40%
n. soggetti coinvolti (associazioni, istituti, imprese, università, scuole, ecc.)	912	>= 1000	>= 1000	>= 1000	20%
media customer gradimento utenti delle iniziative attivate	8,81	>=8	>=8	>=8	10%
grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	9,56%	>=85%	>=85%	>=90%	25%
Numero brevetti depositati anno "n" / numero brevetti depositati anno "n-1"	n.d.	>=1	>=1	>=1	5%

<b>Imprese, Cittadini ed Istituzioni</b>					
<b>Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese</b>					
<b>OS 2. Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione in accordo con gli organismi regionali e nazionali e il supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento (credito)</b>					<b>€ 755.000,00</b>
<p>Nel contesto competitivo attuale, nel quale la sfida del mercato globale si fa sempre più pregnante, la capacità di apertura internazionale è sicuramente uno dei principali volani per la crescita e lo sviluppo del sistema delle imprese locali, rappresentato quasi totalmente da piccole e medie imprese che dimostrano sempre più di essere in grado di offrire sui mercati una vasta gamma di prodotti di eccellenza in termini di qualità e di contenuto Made in Italy. La crisi ha, infatti, evidenziato come le imprese orientate all'export hanno performance migliori di altre ed hanno anche un effetto di trascinamento sull'intero sistema economico. E' quindi importante per la Camera l'individuazione di una strategia promozionale che supporti le imprese nell'apertura ai mercati internazionali nell'ambito del perimetro di azione che la legge di riforma del sistema camerale ha dettato. L'apertura ai mercati, ma non solo, non può essere vincente se non è supportata da un'adeguata disponibilità di risorse in capo all'impresa in relazione alla quale risulta importante il possibile supporto che l'ente camerale può attivare per facilitare l'accesso al credito e alle diverse fonti di possibili finanziamenti. Il tema dell'accesso al credito è, infatti, una delle materie di maggiore sofferenza per il sistema delle imprese in relazione al quale le politiche della Camera di Commercio dovranno tendere con azioni che facilitino il sostegno ai Cofidi e al microcredito.</p>					

Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
n. iniziative realizzate	2	>= 2	>= 2	>= 2	30%
n. soggetti coinvolti (associazioni, imprese, istituzioni)	n.d.	>= 60	>= 100	>= 100	20%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	3,24%	>=85%	>=85%	>=90%	25%
Utilizzo budget relativo al contributo camerale al nuovo Centro Estero per iniziative ed assistenza imprese su internazionalizzazione (importo contabilizzato a consuntivo/importo stanziato) (indicatore PIRA)	0	>= 85%	>= 85%	>= 85%	20%
Andamento delle esportazioni delle imprese dell'area delta-lagunare in mln di €	1482	>=5.821	>=5.821	>=5.821	5%

### Imprese, Cittadini ed Istituzioni

#### Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese

**OS 3. Promuovere l'alternanza scuola lavoro, l'orientamento alle professioni e le politiche attive del lavoro in collaborazione con le istituzioni e il sistema delle imprese (ASL - mercato del lavoro – nuova impresa)** € 312.000,00

Il tema dell'Alternanza Scuola Lavoro, ma più in generale del "mercato del lavoro" e delle politiche attive per il lavoro è sicuramente una delle funzioni sulle quali la riforma del sistema camerale ha puntato maggiormente per il ruolo e le competenze affidate alle Camere di Commercio, sia dirette (Tenuta del Registro ASL) sia di raccordo tra il mondo della formazione (Scuola e Università) e l'offerta del mondo del lavoro (imprese). In tale ambito le azioni/interventi che la Camera è chiamata ad attuare sono molteplici e finalizzati principalmente al placement, orientamento, diffusione di servizi e strumenti per l'ASL e reti territoriali in materia, alla diffusione dell'imprenditorialità (nuova impresa).

Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
n. iniziative realizzate	9	>= 10	>= 15	>= 15	30%
n. soggetti coinvolti (associazioni, istituti, imprese, università, scuole, studenti)	291	>= 350	>= 350	>= 350	25%
media customer gradimento utenti delle iniziative attivate	7,03	>= 7	>= 7	>= 7	10%
N. start-up innovative presenti nell'Incubatore certificato anno n /n.	32	>=32	>=32	>=32	10%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	7,16%	>=85%	>=85%	>=90%	25%

### Imprese, Cittadini ed Istituzioni

#### Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese

**OS 4. Incrementare l'attrattività del territorio e la competitività del sistema delle imprese (rigenerazione urbana – sostenibilità ambientale – cultura e turismo – marketing)** € 1.656.200,00

E' questa la linea programmatica più ampia volta alla valorizzazione del patrimonio turistico, culturale e territoriale del tessuto economico di Venezia e di Rovigo mediante anche supporto e consolidamento di interventi di marketing territoriale. Il territorio di competenza della Camera, amministrativamente suddiviso tra la nuova Città metropolitana di Venezia e l'amministrazione provinciale di Rovigo, costituisce, infatti, un complesso di attività economiche, sia produttive manifatturiere che di servizio e di ricettività turistica, che da tempo sono consapevoli della propria complementarità e della propria possibilità di divenire maggiormente competitive a fronte di un efficace coordinamento di una promozione di rango non più a "comparti" ma integrata e territoriale. Di qui la consapevolezza nell'opportunità di attivare opportune azioni di reciproca valorizzazione, innovando l'approccio allo sviluppo

e alla promozione, cogliendo la leva del turismo e della crescita dei flussi da esso generato sul territorio. La linea comprende quindi interventi di marketing, cultura e turismo, rigenerazione urbana e sostenibilità ambientale non più a comparti stagni ma nell'ottica di creare le maggiori e migliori sinergie possibili in termini di sviluppo del territorio.

Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
n. iniziative realizzate	9	>= 20	>= 20	>= 20	40%
n. soggetti coinvolti (associazioni, imprese, istituzioni)	16	>= 40	>= 40	>= 40	30%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	9,85%	>=85%	>=85%	>=90%	25%
arrivi+presenze Ro e VE anno n / media arrivi+presenze anni n-1; n-2; n-3	annuale	>= 1	>= 1	>= 1	5,00%

### Imprese, Cittadini ed Istituzioni

#### Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese

**OS 5. Supportare il sistema delle imprese nella conoscenza e capacità di analisi del contesto attuale e futuro (analisi degli scenari)** € 116.600,00

La previsione di una linea specifica su questa tematica nasce dalla consapevolezza che l'impresa per avviare percorsi innovativi, di apertura ai mercati, di digitalizzazione adeguati alla propria realtà e ambito operativo necessita sempre più di una sua capacità di conoscenza e analisi del contesto locale, nazionale e internazionale nel quale è chiamata a svilupparsi ma soprattutto di previsione degli scenari futuri verso i quali evolversi e allineare la propria attività. Questo significa supportare il sistema economico con studi, indagini e approfondimenti in grado di aiutare le imprese alla creazione di nuovi modelli di competitività alla luce delle dinamiche del mercato e dei principali fattori che le determinano (consumi, modelli di vita, mobilità, ecc.).

Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
n. iniziative realizzate	2	>=3	>=4	>=4	45%
n. soggetti coinvolti (associazioni, istituti, imprese, università, scuole)	5	>=10	>=10	>=10	30%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	8,79%	>=75%	>=85%	>=90%	25%

### Imprese, Cittadini ed Istituzioni

#### Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese

**OS 6. Promuovere il grado di trasparenza, conoscenza, legalità e tutela del mercato** € 110.000,00

La Camere di Commercio hanno il compito di vigilare sul mercato e di favorirne la regolazione, nelle modalità ritenute opportune, tramite la promozione di regole certe ed eque, la trasparenza delle pratiche commerciali, lo sviluppo di iniziative volte a favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori nonché la composizione non conflittuale delle eventuali controversie insorte oltre alla vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti immessi sul mercato. In tale ambito la medesima è impegnata ad esercitare una funzione di controllo sul regolare svolgimento delle attività produttive locali, per garantire uno sviluppo equilibrato del sistema economico, a tutela sia dei consumatori che di coloro che operano correttamente sul mercato

Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
n. iniziative realizzate	6	>=10	>=10	>=10	55%

Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
media customer gradimento utenti delle iniziative attivate	n.d.	>=8	>=8	>=8	20%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	90,00%	>=90%	>=90%	>=90%	25%

### Processi interni e qualità

#### Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo

##### OS 7. Semplificazione e sburocratizzazione degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese

€ -

La particolare situazione economico sociale del paese sollecita la Camera e le Pubbliche Amministrazioni, in generale, ad offrire ai propri utenti, in primis le imprese, strumenti concreti per meglio operare in efficienza e qualità e per supportarla nella comprensione del contesto nel quale sviluppa, o intende sviluppare, il proprio business. In particolare la CCIAA si impegna per la riduzione dei tempi e la semplificazione dell'azione amministrativa attraverso il cambiamento e l'innovazione amministrativa e tecnologica. La normativa in tema di semplificazione è in continua evoluzione e richiede alle pubbliche amministrazioni un adeguamento costante che spesso crea malintesi e allungamento dei tempi, pertanto diventa cruciale sapersi adeguare al dettato normativo rapidamente, ma allo stesso tempo saper proporre soluzioni procedurali ed organizzative nuove e innovative in grado di offrire una reale semplificazione delle procedure per l'utente finale. In tale contesto rientrano, quindi, tutti i processi volti allo sviluppo del registro delle imprese, l'ampliamento della rete SUAP, il supporto alle Start-Up innovative, lo sportello AQU, oltre che l'attuazione dell'Agenda Digitale (dove va sottolineata la realizzazione del fascicolo di impresa) e allo sviluppo dei servizi dell'Ambiente.

Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
n. iniziative realizzate	n.d.	>=8	>=8	>=8	70%
media customer gradimento utenti incontri	n.d.	>=8	>=8	>=8	20%
Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA - Indicatore di sistema	46,91%	<=49,36 (media cluster 2018)	<=49,36 (media cluster 2018)	<=49,36 (media cluster 2018)	5%
Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale: contratti Telemaco Pay attivati (dato stock) / n. imprese attive Fonte: MICO/Movimprese	9,00%	>=9%	>=9%	>=9%	5%

### Processi interni e qualità

#### Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo

##### OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)

€ -

Un Ente competitivo deve essere in grado di operare con processi in grado di rispondere ai propri utenti (interni ed esterni) in termini di efficienza, efficacia ed economicità. In tale contesto è risultato vincente per la Camera l'estensione della certificazione di qualità il cui sistema, correttamente presidiato, garantisce il ciclo virtuoso di costante controllo, monitoraggio e analisi degli eventuali scostamenti per l'attuazione delle eventuali azioni correttive in funzione del continuo miglioramento dei risultati dei processi (erogazioni dei servizi interni/esterni) attuati dall'ente. In tale ambito rientra anche l'impegno della Camera alla razionalizzazione dei processi mediante avvio di forme di collaborazione con consorelle con l'obiettivo di regionalizzazione di talune attività (amministrazione trasparente, servizi ispettivi, gestione del personale, mediazione, ecc.) con recupero di efficienza e di

risorse con le quali potenziare altri servizi.					
Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
Efficacia degli Organi in relazione alla capacità di assumere decisioni in sede di Giunta e Consiglio: n. tot delibere di Giunta e Consiglio anno "n" / n. tot sedute di Giunta e Consiglio nell'anno "n" (indicatore PIRA)	10,1	>=12	>=12	>=12	10%
n. azioni positive realizzate	1	>=8	>=8	>=10	40%
Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione - indicatore di sistema (Interventi economici + Totale costi della funzione istituzionale D)/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	n.d.	>= 64,10 (media cluster 2018)	>= 64,10	>= 64,10	5%
mantenimento del sistema qualità (N° audit esterni per mantenimento della certificazione superati positivamente / N° audit esterni)	100%	100,00%	100,00%	100,00%	45%

Apprendimento, crescita ed organizzazione						
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse						
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale					€	-
Qualsiasi organizzazione, che vuole rispondere con efficacia ed efficienza alle aspettative dei propri "clienti", non può fare a meno di riconoscere l'importanza strategica dello Sviluppo delle Risorse Umane e dell'implementazione, quindi, di una vera e propria strategia HRD (Human Resource Development). Tale necessità diventa ancora più pregnante e irrinunciabile per la Camera che si trova a fronteggiare scenari in forte cambiamento. La riforma del sistema camerale e le iniziative intraprese dalla Camera richiedono anche, e soprattutto da parte del personale camerale, un impegno forte al cambiamento, alla capacità di sapersi ripensare e se necessario ricollocare all'interno della struttura con servizi nuovi e processi sempre più trasversali ed efficienti in grado di rispondere con efficacia alle sfide, alle esigenze e ai bisogni del sistema delle imprese. In tale ottica l'impegno e lo sviluppo delle risorse umane dovrà sempre più allinearsi a sistemi e criteri di incentivazione e di motivazione legati al riconoscimento del "merito".						
Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso	
Livello di attuazione "Piano azioni positive": n. azioni realizzate nell'anno / n. azioni previste nel triennio	n.d.	>=15%	>=50%	100%	10%	
Livello di diffusione di pratiche e strumenti di welfare aziendale: N. di dipendenti serviti da almeno da uno strumento di welfare aziendale/(Unità di personale dipendente (TI+TD) + Numero di dirigenti (compreso SG))	57,69%	>=57,69	>=57,69	>=57,69	10%	
n. di dipendenti che svolgono in un anno almeno 4 h di formazione / n. dipendenti * 100	97,69%	>= 80%	>=90%	>=90%	40%	
n. valutazioni compilate dai dipendenti con valutazione >= 7 / n. valutazioni compilate dai dipendenti * 100	94,11%	>=90%	>=90%	>=90%	40%	

Apprendimento, crescita ed organizzazione					
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse					
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare					€ -
La materia della trasparenza e dell'anticorruzione è ormai da alcuni anni entrata preponderante nell'operato delle Pubbliche Amministrazioni con adempimenti e normative sempre più pregnanti la cui osservanza necessita di un sempre maggior sforzo in termini di formazione e risorse umane impiegate. Obiettivo della Camera è di incrementare e affinare sempre più gli strumenti dettati dalla normativa nella consapevolezza che l'attuazione dei principi di trasparenza e integrità garantisce un'azione amministrativa efficiente ed efficace nonché l'accrescimento della percezione di autorevolezza dell'Ente nei rapporti con l'utenza.					
Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
Pubblicazione report costi sostenuti nell'anno precedente dei processi gestiti / servizi erogati, distinti in costi interni, esterni e promozionali: data pubblicazione (*)	n.d.	<= 31/10/2020	<= 31/10/2021	<= 31/10/2022	50%
N° azioni positive realizzate / n. azioni previste in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza (*)	35,00%	>=90%	>=90%	>=95%	50%

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

Economico - Finanziaria					
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse					
OS 11. Economicità, efficienza ed efficacia della gestione					€ -
Il costante controllo e mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'Ente è imprescindibile per il raggiungimento dei propri obiettivi. Per la Camera di commercio tale ricorrenza è ancora più importante in considerazione della recente normativa che ha determinato la riduzione degli introiti del diritto annuale, oltre che la necessità di programmare azioni di contenimento della spesa pubblica. La Camera è quindi impegnata ad un attento e accurato controllo della propria gestione con azioni e interventi che mirano a garantire l'equilibrio economico-finanziario della struttura con l'obiettivo precipuo di riuscire a garantire, nel tempo, adeguate risorse per lo sviluppo del territorio di riferimento. Rientrano tra queste anche le azioni volte al reperimento di altre forme di finanziamento da parte della Camera di Commercio che dovrà essere il più possibile dirottato su attività di sostegno del territorio con sinergie molto strette anche con il sistema associativo.					
Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
Incidenza degli Interventi Economici sugli Oneri Correnti (Interventi economici/oneri correnti) (indicatore PIRA)	8,53%	>=20%	>=20%	>=20%	15%
Scomposizione % degli interventi economici (Valore progetti gestiti direttamente nell'anno "n"/ Interventi Economici Voce B. Conto Economico (indicatore PIRA)	19,83%	>=25%	>=25%	>=25%	20%
Incidenza dei costi di struttura rispetto ai proventi correnti (Oneri correnti - Interventi economici / Proventi correnti) (indicatore PIRA)	122,44%	<=95%	<=95%	<=95%	15%
Incidenza delle entrate da Diritto Annuale sul totale dei Proventi Correnti (Diritto Annuale al netto della svalutazione crediti / Proventi Correnti al netto della svalutazione crediti) (indicatore PIRA)	24,71%	>= 58%	>= 58%	>= 58%	15%

Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
Rimborsi su progetti di controllo e vigilanza prodotti: importo consuntivato/importo a preventivo	n.d.	>=70%	>=70%	>=70%	20%
Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti (Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti) (indicatore benchmarking PARETO)	38,95 (media dimensionale 2018)	<= media dimensionale	<= media dimensionale	<= media dimensionale	5%
Capacità di generare proventi (Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria) (indicatore benchmarking PARETO)	6,71% (media dimensionale 2018)	>= media dimensionale	>= media dimensionale	>= media dimensionale	10%

### Economico - Finanziaria

#### Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse

**OS 12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili)** € **231.300,00**

Questo tema è fondamentale anche perché strettamente correlato alle risorse dell'Ente. In particolare la messa a reddito delle sedi di Venezia e di Rovigo, con la scelta più ottimale tra le diverse opzioni possibili (vendita, affitto, parziale o totale) diventa strategica in ordine alle risorse economiche. Inoltre deve essere realizzata la nuova sede di Mestre con la dismissione delle attuali sedi di Marghera e di Mestre. Il ruolo di Camera Servizi deve diventare sempre più legato, oltre che allo sviluppo della promozione, al mantenimento del patrimonio immobiliare del nostro Ente. In tale ambito rientra anche la gestione del portafoglio delle partecipate che vanno presidiate in modo attento e nell'ottica della razionalizzazione per mantenere nel portafoglio azionario solamente le partecipazioni necessarie, strategiche e funzionali al raggiungimento degli scopi dell'Ente

Indicatore	Risultati al 30/06/2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Peso
costo processo "B2.2 Patrimonio e servizi di sede" anno 2019 / costo processo "B2.2 Patrimonio e servizi di sede" anno 2020	n.d.	<= 1	<= 1	<= 1	5%
Indice di struttura primario - Indicatore di sistema Patrimonio netto/Immobilizzazioni	n.d.	>= 126,43 (media cluster 2018)	>= 126,43	>= 126,43	35%
n. iniziative realizzate	3	>=5	>=5	>=5	60%

### 3.3. Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

Gli obiettivi strategici si declinano, annualmente, in obiettivi operativi, che coinvolgono nel loro ambito tutti i processi gestiti dalla Camera in termini di efficienza e qualità come precedentemente evidenziato nell'albero della performance.

In particolare, di seguito, Sono presentati i cruscotti delle varie aree dirigenziali dell'ente e i cruscotti relativi alle Aziende speciali A.s.Po. e Mercati di Lusìa e Rosolina, nonché il cruscotto di Camera servizi s.r.l - ovvero la società In house totalmente partecipata - in un'ottica di Gruppo Camera Venezia Rovigo.

Gli obiettivi prevedono azioni che riguardano direttamente la promozione del territorio, ma anche iniziative volte al miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei servizi camerali nonché alla razionalizzazione e efficientamento delle risorse economico/patrimoniali dell'ente, in linea con i 12 obiettivi strategici fissati dal Consiglio camerale nonché le "Linee di indirizzo per la definizione degli obiettivi di performance 2020 da affidare al segretario generale ed alla dirigenza della camera di commercio, delle aziende speciali e della società Camera Servizi srl" approvate dalla Giunta con delibera n. 208 del 18/12/2019 e di seguito elencate:

- presidio alla realizzazione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuo in materia di PID, formazione lavoro, turismo cultura, OCRI, Internazionalizzazione, assicurando il pieno raggiungimento degli indicatori minimi fissati dal MISE, ma soprattutto le ricadute di sviluppo sul territorio e il sistema delle imprese, in collaborazione con le associazioni produttive di rappresentanza delle imprese;
- sviluppo delle attività di promozione attraverso l'implementazione di iniziative con il Nuovo Centro Estero, anche in relazione al progetto finanziato con il 20% in tema di internazionalizzazione;
- continuità nel piano di razionalizzazione dei costi relativi agli immobili, in particolare per la costruzione della nuova sede di via Torino e relativo monitoraggio semestrale delle fonti di finanziamento, e il perfezionamento delle procedure in essere per rendere operativa la nuova sede legale in centro storico a Venezia;
- perfezionamento delle procedure avviate per le Aziende Speciali ASPO e Azienda per i Mercati di Lusìa e Rosolina;
- continuità e implementazione nei processi di regionalizzazione dei servizi camerali anche in collaborazione con Unioncamere Veneto;
- iniziative di tutela e promozione della legalità;
- promozione di maggiori livelli di trasparenza e definizione di obiettivi organizzativi e individuali in relazione alle misure di prevenzione della corruzione adottate dall'ente;
- implementazione del sistema di gestione della qualità e del controllo di gestione, finalizzato a una migliore programmazione e accountability dell'azione camerale a supporto degli organi di governo dell'Ente e dell'azione strategico/decisionale, anche con dati di benchmarking che permettano di individuare azioni di miglioramento e best practices dal confronto con le altre consorelle.

## Cruscotto Area 1 – STAFF

Imprese, Cittadini ed Istituzioni						
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese						
OS 1. Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione - innovazione)					€	100.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti	
Promozione e diffusione della "digitalizzazione" e dell'"innovazione" delle imprese del territorio finalizzata al miglioramento della capacità produttiva e della competitività	individuazione modalità di realizzazione (bando, convenzione, intervento diretto) e avvio	entro il 31/7/2020	20%	Attività propedeutica avvio iniziative/progetti (Progetto PID 20% - Convenzioni e iniziative a supporto e-gov - Bandi)	Servizio Promozione Territori	
	n. iniziative avviate	>=4	20%	iniziative Progetto PID -Iniziative a supporto e-gov - Bandi e progetti rientranti nell'obiettivo	Servizio Promozione Territori - Servizio PID 4.0- Ufficio servizi innovativi	
	risorse assegnate / risorse bandite * 100	>=75%	10%	Servizio voucher Bandi digitali Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1	Servizio Promozione Territori	
	realizzazione customer aziende per rilevare eventuali criticità e/o suggerimenti su Bandi	entro il 31/12/2020	10%	Servizio voucher Bandi digitali Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1		
	n. eventi realizzati	>=4	20%	Realizzazione eventi a supporto digitalizzazione imprese- iniziativa "Aperitivo nel cassetto digitale delle imprese" Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1	Servizio PID 4.0 - Ufficio Servizi innovativi	
	n. imprese coinvolte	>=40	20%			
OS 2. Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione in accordo con gli organismi regionali e nazionali e il supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento (credito)					€	750.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti	
Fornire supporto alle imprese per iniziative promozionali sui mercati internazionali	individuazione modalità di realizzazione (bando, convenzione, intervento diretto) e avvio	<=31/07/2020	50%	assistenza alle imprese su internazionalizzazione nuovo Centro Estero - supporto al credito	Servizio Promozione Territori	
	n. iniziative avviate	>=2	50%			

<b>Imprese, Cittadini ed Istituzioni</b>					
<b>Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese</b>					
<b>OS 3. Promuovere l'alternanza scuola lavoro, l'orientamento alle professioni e le politiche attive del lavoro in collaborazione con le istituzioni e il sistema delle imprese(ASL - mercato del lavoro – nuova impresa)</b>					€ 2.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Sviluppo del ruolo della CCIAA nella promozione e attuazione dell'ASL nel territorio delle due provincie e supporto alla nascita di nuove imprese	individuazione modalità di realizzazione (bando, convenzione, intervento diretto) e avvio	<=31/7/2020	100%	Iniziative nell'ambito del Progetto Formazione Lavoro - Sostegno ITS	Servizio Promozione Territori - Servizio Alternanza Scuola Lavoro
<b>OS 4. Incrementare l'attrattività del territorio e la competitività del sistema delle imprese (rigenerazione urbana – sostenibilità ambientale – cultura e turismo – marketing)</b>					€ 1.071.500,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Promuovere e incrementare l'attrattività del territorio Venezia - Rovigo valorizzandone le eccellenze turistiche, culturali e economiche	individuazione modalità di realizzazione (bando, convenzione, intervento diretto) e avvio	<=31/7/2020	50%	regata repubbliche marinare - progetti marketing territoriale - interventi rigenerazione urbana - progetto turismo - progetti strategici per il territorio	Servizio Promozione Territori
	n. iniziative avviate	>=10	50%		

<b>Processi interni e qualità</b>					
<b>Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo</b>					
<b>OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)</b>					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Implementazione ed efficientamento dei servizi interni a supporto e in ottica di miglioramento della qualità dei servizi esterni	% realizzazione piani miglioramento SCHEDA 6	>=90%	10%	Nuovo flusso digitalizzato liquidazione fatture Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 6	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	numero di elenchi arricchiti rilasciati / totale delle associazioni partecipanti * 100	>=50%	20%	Rinnovo consiglio camerale: servizio arricchimento elenchi degli iscritti alle associazioni di categoria al fine della corretta compilazione degli elenchi definitivi da depositare per concorrere alla procedura	Ufficio Segreteria Generale

	avvio della conservazione a norma	<= 31/12/2020	5%	Stesura Manuale di conservazione e conferimento documenti dal sistema di gestione documentale Siged Joint al sistema di conservazione Forever Infocamere.	Ufficio Archivio e protocollo
Mantenimento e implementazione del sistema di gestione della qualità e controllo di gestione	n° audit interni realizzati entro il 30.09.2020 / n° audit interni da realizzare	>=85%	10%	Sistema di gestione della qualità ISO 9001:2015 Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 5	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	N° audit esterni per mantenimento della certificazione superati positivamente / N° audit esterni	100%	30%		
	Modifica Moduli del Sistema Gestione Qualità nella parte relativa al logo dell'organismo certificatore	entro il 30/05/2020	10%		
	Aggiornamento IO "Rilevazione presenze" e allineamento al nuovo C.C.N.L.	entro il 31/12/2020	5%		Servizio Risorse Umane

### Apprendimento, crescita ed organizzazione

#### Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse

#### OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	Numero ore di formazione medio per il personale dell'area sui percorsi formativi del Piano Azioni Positive (ore di formazione erogate / n. totale dipendenti in servizio dell'area)	>= 2	50%	sviluppo e formazione del personale dell'area	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	Grado di copertura delle attività formative per il personale (n. dipendenti dell'Area che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / n. totale dipendenti dell'area)	>=80%	50%		

#### OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2019	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Migliorare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna	grado di partecipazione al Comitato di Redazione: n. Uffici/Servizi presenti al Comitato / totale riunioni Comitato	>=90%	10%	Implementazione CRM - Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area

	n. uffici/servizi coinvolti	>=5	10%	Redazione e diffusione Bilancio di Mandato - Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Servizio promozione Territori - Servizio PID 4.0 - Ufficio servizi innovativi - Ufficio Segreteria Generale - Servizio risorse umane
	Popolamento strumento con anagrafiche per categorie di soggetti interni (sistema camerale, organi camerali)	100%	10%	Nuovo strumento integrato di gestione delle relazioni istituzionali - Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Ufficio Segreteria Generale
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	n. istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della legge 241/90 evasi entro i termini di legge / n. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della legge 241/90 protocollate nell'anno	>= 100%	10%	istanze di accesso civico generalizzato o accesso agli atti dell'Area evase nei tempi	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	60%	trasparenza e anticorruzione	

(\*) Obiettivi e indicatori connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

<b>Economico - Finanziaria</b>					
<b>Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse</b>					
<b>OS 11. Economicità, efficienza ed efficacia della gestione</b>					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Peso</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>	<b>UO competenti</b>
Efficacia nella gestione delle risorse economiche	Resoconti alla Giunta relativi al monitoraggio delle determinazioni dirigenziali con utilizzo di spesa	>=4	100%	Informare la Giunta sull'andamento dei provvedimenti di utilizzo di spesa	Ufficio Segreteria Generale
<b>12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili)</b>					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Peso</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>	<b>UO competenti</b>
Azioni di razionalizzazione dei processi e della gestione delle Aziende Speciali e delle partecipate	n. elaborazioni contabili fornite per la procedura di trasferimento dell'azienda / n. elaborazioni richieste * 100	100%	100%	procedura liquidazione ASPO e conferimento in Autorità Portuale di Venezia	Servizio contabilità ASPO

## Cruscotto Area 2 – Amministrazione interna e progetti internazionali

Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese					
OS 1. Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammmodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione - innovazione)					€ 123.900,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Promozione e diffusione della "digitalizzazione" e dell'"innovazione" delle imprese del territorio finalizzata al miglioramento della capacità produttiva e della competitività	n. incontri tra uffici per progettazione eventi	>=3	15%	Coprogettazione e realizzazione di attività formative e informative sui marchi e brevetti in collaborazione con Ufficio tutela proprietà industriale - Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1	Ufficio Progetti Internazionali
	n. eventi/incontri realizzati	>=2	15%		
	realizzazione customer aziende per rilevare eventuali criticità e/o suggerimenti su Bandi	entro il 31/12/2020	10%	Servizio voucher Bandi digitali Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1	Servizio qualità controllo di gestione
	n. eventi realizzati	>=4	15%	Realizzazione eventi a supporto digitalizzazione imprese- iniziativa "Aperitivo nel cassetto digitale delle imprese" - Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1	Ufficio Comunicazione e Statistica
	n. imprese coinvolte	>=40	15%		
Promuovere l'innovazione nelle sue diverse forme	workshop per imprese per nuove opportunità di finanziamento	>= 1	15%	Progetto Smart_Space: Smart Manufacturing for Alpine Space SMEs	
Promuovere e incrementare l'attrattività del territorio Venezia - Rovigo valorizzandone le eccellenze turistiche, culturali e economiche	Sperimentazione tool per analisi dell'investimento per gli interventi di efficienza energetica nelle imprese: n. imprese coinvolte	>=8	40%	Progetto FIRECE - Supporto organismi Pubblici e Privati nella pianificazione di interventi per l'efficienza energetica	Ufficio Progetti Internazionali
OS 2. Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione in accordo con gli organismi regionali e nazionali e il supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento (credito)					€ 5.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Fornire supporto alle imprese per iniziative promozionali sui mercati internazionali	n. iniziative ICE diffuse al territorio	100%	50%	sportello internazionalizzazione	Ufficio certificazioni estero

OS 4. Incrementare l'attrattività del territorio e la competitività del sistema delle imprese (rigenerazione urbana – sostenibilità ambientale – cultura e turismo – marketing)					€ 119.700,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Promuovere e incrementare l'attrattività del territorio Venezia - Rovigo valorizzandone le eccellenze turistiche, culturali e economiche	Sperimentazione tool per analisi dell'investimento per gli interventi di efficienza energetica nelle imprese: n. imprese coinvolte	>=8	40%	Progetto FIRECE - Supporto organismi Pubblici e Privati nella pianificazione di interventi per l'efficienza energetica	Ufficio Progetti Internazionali
	Realizzazione policy raccomandation	>=1	40%	Progetto NEORION - Sviluppo e innovazione delle imprese relative al settore della Cantieristica Navale	
OS 5. Supportare il sistema delle imprese nella conoscenza e capacità di analisi del contesto attuale e futuro (analisi degli scenari)					€ 56.600,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Creazione di un network di cluster competitivi nell'area Med	Partecipazione tavolo di lavoro a livello internazionale sul tema dei Strumenti Finanziari Innovativi per le imprese Culturali e Creative (entro 30/4/2020)	SI	50%	Progetto Co-create network di cluster competitivi	Ufficio Progetti Internazionali
Sviluppo di strumenti conoscitivi del contesto economico sociale nell'era digitale finalizzati allo sviluppo delle competenze e della competitività delle imprese	Rispetto scadenza rilevazioni fissata dall'Ente titolare dell'indagine	>= 90%	25%	Elaborazione dati statistici	Ufficio comunicazione e statistica
	percentuali richieste dati evase entro 15 giorni lavorativi dalla data di arrivo	>= 90%	25%	Richieste dati statistici da Enti e/o Aziende/Privati	
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo					
7. Semplificazione e sburocratizzazione degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Sviluppare ed efficientare i servizi della Camera di Commercio	n. certificati rilasciati con stampa in azienda / n. totale certificati rilasciati	>=20%	25%	certificato di origine telematico (stampa in azienda)	Ufficio certificazioni estero
	tempi di prima risposta all'utente per rilascio Certificati d'origine richiesti on-line	<=1	25%	Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 4	
Miglioramento procedura di incasso del diritto annuo	n. imprese sistemate d'ufficio o contattate anno 2016 / n. complessivo imprese da prendere in esame per l'anno 2016	100%	25%	Recupero pagamento diritto annuale prima dell'invio a ruolo	Servizio diritto annuale
Miglioramento procedura di incasso del diritto annuo	n. imprese sistemate d'ufficio o contattate anno 2017 / n. complessivo imprese prese in esame per l'anno 2017	>= 20%	25%	Recupero pagamento diritto annuale prima dell'invio a ruolo	

Processi interni e qualità					
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo					
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Mantenimento e implementazione del sistema di gestione della qualità e controllo di gestione	n° audit interni realizzati entro il 30.09.2020 / n° audit interni da realizzare	>=85%	10%	Sistema di gestione della qualità ISO 9001:2015 Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 5	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	N° audit esterni per mantenimento della certificazione superati positivamente / N° audit esterni	100%	30%		
	Modifica Moduli del Sistema Gestione Qualità nella parte relativa al logo dell'organismo certificatore	entro il 30/05/2020	10%		
	N° errori rilevati imputabili all'ufficio su atti e cartelle esattoriali non dovute o parzialmente non dovute / N° errori totali rilevati	<=50%	10%		Servizio diritto annuale
	Somministrazione indagine di benessere organizzativo	entro il 30/09/2020	10%		Servizio Qualità controllo di gestione
Miglioramento della programmazione e rendicontazione della strategia dell'Ente (controllo di gestione)	realizzazione di una indagine per programmazione condivisa	entro il 30/11/2020	10%	Miglioramento della programmazione e rendicontazione della strategia dell'Ente Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 5	Servizio Qualità controllo di gestione - Servizio Relazioni esterne - URP Ufficio Comunicazione e statistica
	Implementazione piattaforma Integra per gestione Ciclo della performance (avvio sperimentale inserimento schede valutazione personale)	entro il 30/11/2020	10%	Miglioramento della programmazione e rendicontazione della strategia dell'Ente Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 5	Servizio Qualità controllo di gestione
Implementazione ed efficientamento dei servizi interni a supporto e in ottica di miglioramento della qualità dei servizi esterni	% realizzazione piani miglioramento SCHEDA 6	>=90%	10%	Nuovo flusso digitalizzato liquidazione fatture Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 6	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area

Apprendimento, crescita ed organizzazione					
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse					
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	Numero ore di formazione medio per il personale dell'area sui percorsi formativi del <b>Piano Azioni Positive</b> (ore di formazione erogate / n. totale dipendenti in servizio dell'area)	>= 2	50%	sviluppo e formazione del personale dell'area	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	Grado di copertura delle attività formative per il personale (n. dipendenti dell'Area che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / n. totale dipendenti dell'area)	>=80%	50%		
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare					
Obiettivo operativo	Indicatore (*)	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	n. istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della legge 241/90 evasi entro i termini di legge / n. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della legge 241/90 protocollate nell'anno	>= 100%	10%	istanze di accesso civico generalizzato o accesso agli atti dell'Area evase nei tempi	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	n. ore formazione/approfondimento specialistico per aree maggiormente esposte a rischio corruzione	>=2	10%		
	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	30%	Servizio provveditorato e Servizio patrimonio Ufficio supporto patrimonio	
Migliorare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna	grado di partecipazione al Comitato di Redazione . n. Uffici/Servizi presenti al Comitato / totale riunioni Comitato	>=90%	10%	Implementazione CRM Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	n. riunioni del Comitato di Redazione	>=8	10%		
	n. nuove aziende inserite nel 2020	>= 150	10%		
	Popolamento strumento con anagrafiche per categorie di soggetti istituzionali esterni: n. categorie popolate	>=10	5%	Nuovo strumento integrato di gestione delle relazioni istituzionali Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Servizio Relazioni esterne - URP Ufficio Comunicazione e statistica

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

Migliorare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna	n. uffici/servizi coinvolti	>=4	10%	Redazione e diffusione Bilancio di Mandato Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Servizio Relazioni esterne - URP Ufficio Comunicazione e statistica
	Pubblicazione report digitale e cartaceo	100%	5%	Redazione e diffusione Bilancio di Mandato Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Servizio Relazioni esterne - URP - Ufficio Comunicazione e statistica Servizio Provveditorato

Economico - Finanziaria					
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse					
OS 12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili)					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Azioni di razionalizzazione dei processi e della gestione delle Aziende Speciali e delle partecipate	Bilancio consolidato CCIAA e Aziende 2019	entro 31/12/2020	20%	Bilancio consolidato	Settore economico finanziario
Valorizzazione e del patrimonio immobiliare dell'Ente finalizzato all'efficientamento e contenimento dei costi	n. verifiche in cantiere effettuate nell'anno	>= 20	20%	Nuova sede via Torino Mestre	Servizio gestione del patrimonio Ufficio Supporto al patrimonio
	Validazione progetto esecutivo lavori di ristrutturazione	<= 31/05/2020	20%	nuova sede Venezia - Cà Nova	
	Numero di contratti "ponte "in carico al provveditorato	<=4	20%	Contratti oltre la proroga prevista in carico al provveditorato	
	Tempi medi per invio ordine al fornitore per acquisizione di beni e servizi richiesta dagli uffici DL	<= 30 gg	20%	contratto servizi/manutenzioni	Servizio provveditorato

## Cruscotto Area 4 – Regolazione del Mercato

Imprese, Cittadini ed Istituzioni						
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese						
OS 1. Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammmodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione - innovazione)					€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti	
Promozione e diffusione della "digitalizzazione" e dell'"innovazione" delle imprese del territorio finalizzata al miglioramento della capacità produttiva e della competitività	n. incontri tra uffici per progettazione eventi	>=3	25%	Coprogettazione e realizzazione di attività formative e informative sui marchi e brevetti in collaborazione con Ufficio tutela proprietà industriale Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1	Ufficio tutela della proprietà industriale	
	n. eventi/incontri realizzati	>=2	25%			
Miglioramento e sviluppo di servizi a supporto della Proprietà Intellettuale	n. interventi/incontri di assistenza-orientamento in tema di Marchio Europeo e Internazionale	>=40	25%	Sportello marchi e brevetti		
	n. utenti che utilizzano assistenza diretta allo sportello	>=220	25%			
OS 2. Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione in accordo con gli organismi regionali e nazionali e il supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento (credito)					€	187.500,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti	
Agevolare l'accesso al credito alle imprese	n. utenti sportello Microcredito RO	>=50	10%	Sportello Microcredito T2I	T2I	
OS 6. Promuovere il grado di trasparenza, conoscenza, legalità e tutela del mercato					€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti	
Implementazione ed efficientamento dei servizi di controllo e vigilanza su strumenti di misura e vigilanza e controllo sicurezza e conformità prodotti"	Numero di strumenti (utility meters) sottoposti ad ispezione	>=6	25%	Uscite ispettive vigilanza mercato Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 2	Servizio Promozione Territori	
	Numero lotti di preimballaggi sottoposti ad ispezione	>=8	25%			
	n. prodotti oggetto di vigilanza	>=35	25%	Progetto Mise Unioncamere Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 2		
	N. di strumenti metrologici sottoposti a controlli (sorveglianze)	>=1500	25%	Tutela del consumatore e delle imprese, attraverso la sorveglianza dello "strumento di misura"		
	N. di prodotti sottoposti a controlli	>=450	25%	Vigilanza per un prodotto "sicuro" Vigilanza sui prodotti immessi sul mercato		

Processi interni e qualità					
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo					
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Mantenimento e implementazione del sistema di gestione della qualità e controllo di gestione	n° audit interni realizzati entro il 30.09.2020 / n° audit interni da realizzare	>=85%	15%	Sistema di gestione della qualità ISO 9001:2015 Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 5	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	N° audit esterni per mantenimento della certificazione superati positivamente / N° audit esterni	100%	30%		
	Modifica Moduli del Sistema Gestione Qualità nella parte relativa al logo dell'organismo certificatore	entro il 30/05/2020	20%		
Implementazione ed efficientamento dei servizi interni a supporto e in ottica di miglioramento della qualità dei servizi esterni	% realizzazione piani miglioramento SCHEDA 6	>=90%	10%	Nuovo flusso digitalizzato liquidazione fatture - Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 6	Servizio Sanzioni e protesti - Ufficio Protesti
	Numero di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) nell'anno "n"/Numero di verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza esterni ed interni (Vigili Urbani, Guardia di Finanza, Polizia, Carabinieri, RI/REA/AIA e ufficio Metrico della Camera di Commercio) nell'anno "n" + numero di verbali "pendenti" al 01/01 dello stesso anno	>=19,77%	5%	Implementazione e miglioramento dell'efficienza dei processi di gestione "protesti", "sanzioni" Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 6	
	n. giorni di disservizio (chiusure sportello protesti non previste dall'orario ordinario)	<= 2 gg.	10%		
	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno "n"/Numero di istanze di cancellazione /sospensione protesti evase (chiusure) nell'anno "n"	<=8,36 gg.	10%		

Apprendimento, crescita ed organizzazione					
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse					
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	Numero ore di formazione medio per il personale dell'area sui percorsi formativi del <b>Piano Azioni Positive</b> (ore di formazione erogate / n. totale dipendenti in servizio dell'area)	>= 2	50%	sviluppo e formazione del personale dell'area	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	Grado di copertura delle attività formative per il personale (n. dipendenti dell'Area che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / n. totale dipendenti dell'area)	>=80%	50%		
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attività giudiziali/stragiudiziali: N. pareri/contratti per il gruppo Camera	>=30	20%	Attività di affiancamento legale agli uffici camerale e al gruppo camera	Ufficio legale
	n. monitoraggi restituiti dagli uffici / n. monitoraggi richiesti agli uffici * 100	>= 100%	10%	Integrità e trasparenza	Servizio Amministrazione Trasparente
	n. istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della legge 241/90 evasi entro i termini di legge / n. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della legge 241/90 protocollate nell'anno * 100	>= 100%	10%	istanze di accesso civico generalizzato o accesso agli atti dell'Area evase nei tempi	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	n. ore formazione/approfondimento specialistico per aree maggiormente esposte a rischio corruzione	>=2	10%	trasparenza e anticorruzione	Servizio/Ufficio regolazione mercato
	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	30%		

Migliorare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna	grado di partecipazione al Comitato di Redazione n. Uffici/Servizi presenti al Comitato / totale riunioni Comitato	>=90%	10%	Implementazione CRM Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	n. uffici/servizi coinvolti	>=4	10%	Redazione e diffusione Bilancio di Mandato Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Ufficio legale (partecipazioni) Servizio Tutela del consumatore e della fede pubblica - Ufficio metrico e vigilanza Servizio Amministrazione Trasparente

(\*) Obiettivo e indicatori connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

Economico - Finanziaria					
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse					
OS 12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili)					€ 181.300,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Valorizzazione e del patrimonio immobiliare dell'Ente finalizzato all'efficientamento e contenimento dei costi	n. pareri ricevuti dal RUP dall'Ufficio legale / n. pareri richiesti dal RUP all'Ufficio legale *100	100%	90%	pareri e supporto per tutte le gare/procedure relative a gestione immobili	Ufficio Legale
Azioni di razionalizzazione dei processi e della gestione delle Aziende Speciali e delle partecipate	N. di report	>=2	5%	Monitoraggio piano ordinario e straordinario razionalizzazione partecipate	
	n. partecipazioni camera assemblea soci / n. convocazioni	>=90%	5%	Presidio delle assemblee delle società partecipate	

## Cruscotto Area 5 – Registro Imprese e semplificazione amministrativa

Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese					
OS 1. Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammmodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione - innovazione)					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Promozione e diffusione della "digitalizzazione" e dell'"innovazione" delle imprese del territorio finalizzata al miglioramento della capacità produttiva e della competitività	n. incontri realizzati per la PMI entro il 31/12/2020	>= 4	40%	incontri formativi sui principali strumenti per la digitalizzazione dell'impresa sul territorio provinciale	Servizi/Uffici RI
	n. eventi realizzati	>=4	15%	Realizzazione eventi a supporto digitalizzazione imprese - iniziativa "Aperitivo nel cassetto digitale delle imprese" - Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1	
	n. imprese coinvolte	>=40	15%	Servizi di assistenza/informazione e-gov Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1	
	n. aziende alle quali è stata fatta attività di informazione agli sportelli su PID e e-gov	>=500	15%	Mantenimento sportello Comune Portogruaro Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 1	
	n. ore di sportello anno 2020 / n. ore sportello anno 2019	>=1	45%		
OS 6. Promuovere il grado di trasparenza, conoscenza, legalità e tutela del mercato					€ 181.300,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Sensibilizzazione delle imprese, associazioni e cittadinanza sui temi della legalità e ambiente	Numero di incontri formativi	>=8	50%	Percorso di legalità e ambiente Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 3	Servizio Ambiente - Ufficio Albo Gestori Ambientali - Ufficio Unico Regionale Ambiente -Ufficio progetto legalità
Supportare la cura e tutela dell'ambiente e la responsabilità sociale	n. iniziative di formazione/informazione ambientale realizzate	>=2	50%	Iniziative di formazione/informazione ambientale con il coinvolgimento delle altre CCIAA del Veneto	Servizio Ambiente - Ufficio Albo Gestori Ambientali - Ufficio Unico Regionale Ambiente

Processi interni e qualità					
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo					
OS 7. Semplificazione e sburocraizzazione degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese					€ 187.500,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Sviluppare ed efficientare i servizi della Camera di Commercio	Seminario/Convegno su aspetti di semplificazione	entro il 31/12/2020	13%	organizzare seminario sugli aspetti della semplificazione	Servizi/Uffici RI
	n. provvedimenti del giudice iscritti entro 5 gg. lavorativi dal loro ricevimento / totale provvedimenti del giudice iscritti	>=70%	12%	Incremento della qualità e della trasparenza della banca dati RI Cancellazione imprese ai sensi DPR 247/2004 Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 4	
	n. posizioni delle imprese che si trovano nelle condizioni previste dall' art. 2490 C.C. cancellate / totale posizioni delle imprese che si trovano nelle condizioni previste dall' art. 2490 C.C. (escluse le imprese che a seguito dell'avvio del procedimento hanno provveduto a regolarizzarsi)	>=80%	13%	Incremento della qualità e della trasparenza della banca dati RI Cancellazione d'ufficio ai sensi dell'art. 2490 del codice civile per le società di capitali: art 2490 c.c. Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 4	
	n. Disposizioni e format revisionati/totale disposizioni e format da revisionare	100%	10%	Incremento della qualità e della trasparenza della banca dati RI - Implementazione trasparenza processo sanzioni RI - Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 4	Ufficio Sanzioni RI
	aggiornamento e inserimento nuove domande per esame scritto agenti d'affari in mediazione	>=31/10/2020	11%	Incremento della qualità e della trasparenza della banca dati RI - Incremento dell'efficacia dei processi Ufficio Albi e Ruoli - Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 4	Ufficio Albi e Ruoli
	n. imprese verificate / n. imprese iscritte da verificare	100%	11%		
	n° comunicazioni sull'esito della prova effettuate al candidato entro 24 ore / n° comunicazioni prove eseguite	100%	15%	Verifiche idoneità Responsabili Tecnici Indicatori Piano miglioramento SCHEDA 4	Servizio Ambiente Ufficio Albo Gestori Ambientali Ufficio Unico Regionale Ambiente
	n° prove corrette e verbalizzate lo stesso giorno / n° prove di Verifiche idoneità Responsabili Tecnici	100%	15%		

Processi interni e qualità					
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo					
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Implementazione ed efficientamento dei servizi interni a supporto e in ottica di miglioramento della qualità dei servizi esterni	% realizzazione piani miglioramento SCHEDA 6	>=90%	10%	Nuovo flusso digitalizzato liquidazione fatture Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 6	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
Migliorare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna	n° audit interni realizzati entro il 30.09.2020 / n° audit interni da realizzare	>=85%	25%	Redazione e diffusione Bilancio di Mandato Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	
	N° audit esterni per mantenimento della certificazione superati positivamente / N° audit esterni	100%	30%		
	Modifica Moduli del Sistema Gestione Qualità nella parte relativa al logo dell'organismo certificatore	entro il 30/05/2020	25%		
	numero di elenchi arricchiti rilasciati / totale delle associazioni partecipanti * 100	>=50%	20%		Ufficio Segreteria Generale

Apprendimento, crescita ed organizzazione					
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse					
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	Numero ore di formazione medio per il personale dell'area sui percorsi formativi del <b>Piano Azioni Positive</b> (ore di formazione erogate / n. totale dipendenti in servizio dell'area)	>= 2	50%	sviluppo e formazione del personale dell'area	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area

	Grado di copertura delle attività formative per il personale (n. dipendenti dell'Area che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / n. totale dipendenti dell'area)	>=80%	50%		
<b>10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare</b>					
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore(*)</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Peso</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>	<b>UO competenti</b>
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	n. istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della legge 241/90 evasi entro i termini di legge / n. di istanze ricevute nell'anno per accesso civico generalizzato o accesso agli atti ai sensi della legge 241/90 protocollate nell'anno	>= 100%	5%	ACCESSO CIVICO	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	90%	trasparenza e anticorruzione	
Migliorare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna	grado di partecipazione al Comitato di Redazione n. Uffici/Servizi presenti al Comitato / totale riunioni Comitato	>=90%	10%	Implementazione CRM Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	Tutti i Servizi/Uffici dell'Area
	n. uffici/servizi coinvolti	>=4	10%	Redazione e diffusione Bilancio di Mandato Indicatori Piano di miglioramento SCHEDA 7	

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

## Cruscotto - Camera Servizi Srl

Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese				
OS 1. Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione - innovazione)				€ -
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promuovere l'innovazione nelle sue diverse forme	n. iniziative realizzate	>= 10	60%	Attuazione di iniziative in materia di digitalizzazione e innovazione
	n. customer gradimento iniziative	>= 500	40%	
OS 2. Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione in accordo con gli organismi regionali e nazionali e il supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento (credito)				€ -
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Agevolare l'accesso al credito alle imprese	n. utenti sportello Microcredito VE	>= 50	80%	Sportello "Sviluppo Impresa"
	n. customer gradimento iniziative	>= 30	20%	
OS 3. Promuovere l'alternanza scuola lavoro, l'orientamento alle professioni e le politiche attive del lavoro in collaborazione con le istituzioni e il sistema delle imprese (ASL - mercato del lavoro – nuova impresa)				€ 305.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sviluppo del ruolo della CCIAA nella promozione e attuazione dell'ASL nel territorio delle due provincie e supporto alla nascita di nuove imprese	n. iniziative realizzate	>=10	60%	Attuazione di iniziative in materia di ASL e di orientamento al lavoro e start-up
	customer gradimento iniziative	>= 100	40%	
OS 4. Incrementare l'attrattività del territorio e la competitività del sistema delle imprese (rigenerazione urbana – sostenibilità ambientale – cultura e turismo – marketing)				€ 465.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promozione e sviluppo di azioni di rivitalizzazione e rigenerazione urbana ed economica del territorio Venezia - Rovigo in un'ottica di sinergia con tutti i soggetti (CCIAA - Provincia Rovigo - Città metropolitana di Venezia - Comuni - Associazioni di categoria)	n. iniziative realizzate / n. iniziative affidate dalla Camera	100%	60%	Attuazione di iniziative di promozione e marketing
	n° soggetti del territorio coinvolti nelle iniziative realizzate	>= 20	40%	

Processi interni e qualità				
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)				

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Implementazione ed efficientamento dei servizi interni a supporto e in ottica di miglioramento della qualità dei servizi esterni	progettazione customer servizi	>=31/7/2020	5%	customer gradimento dei servizi erogati
	valore customer rilevato entro il 31/12/2020 (su scala 1 - 5)	>=4	5%	
	n. richieste di intervento effettuate nei tempi previsti / totale richieste di intervento ricevute * 100	>=90%	40%	CONTRATTO DI SERVIZI - Servizi di pubblica utilità a mercato
	rispetto dei tempi previsti per relazioni trimestrali: n. relazioni pervenute nei tempi (entro il mese successivo al trimestre di riferimento / totale relazioni (n. 8)	>=80%	40%	CONTRATTI DI SERVIZI - Servizi di pubblica utilità a mercato e Servizi di pubblica utilità non a mercato

**Apprendimento, crescita ed organizzazione**

**Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse**

**OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	100%	trasparenza e anticorruzione

**Economico - Finanziaria**

**Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse**

**OS 11. Economicità, efficienza ed efficacia della gestione**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento dell'efficienza dell'utilizzo delle risorse stanziare per la promozione	invio relazione semestrale sull'andamento della situazione economico-finanziaria e patrimoniale riferita al primo semestre, nei tempi previsti	<= 31/7/2020	50%	Gestione delle risorse
	risorse rendicontate da Camera Servizi per iniziative promozionali 2020 / risorse assegnate dalla CCIAA a Camera Servizi per iniziative promozionali 2020 * 100	>= 85%	50%	

**OS 12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili)**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Valorizzazione e del patrimonio immobiliare dell'Ente finalizzato all'efficientamento e contenimento dei costi	costi forniture 2020 rendicontate a consuntivo / costi forniture 2020 previste da contratto	<=1	50%	CONTRATTO DI SERVIZI - Servizi di pubblica utilità non a mercato
	costi manutenzioni ordinarie 2020 rendicontate a consuntivo / costi manutenzioni ordinarie 2020 previste da contratto	<=1	50%	CONTRATTO DI SERVIZI - Servizi di pubblica utilità a mercato

## Cruscotto – Azienda Speciale per i Mercato ortofrutticoli di Lusia e di Rosolina

Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese					
OS 4. Incrementare l'attrattività del territorio e la competitività del sistema delle imprese (rigenerazione urbana – sostenibilità ambientale – cultura e turismo – marketing)				€	50.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Promozione e sostegno dei prodotti tipici locali	n. riunioni nell'anno dei Consorzi di tutela	>= 10	35%	Supporto e attività di segreteria dei Consorzi di tutela	
	n. aziende accompagnate a mostre/workshop	>=10	25%	Partecipazione a fiere nazionali e internazionali	
	valore customer di gradimento partecipazione mostre/workshop (su scala 1-5)	>= 4	15%		
	tonnellate di prodotto transitate nell'anno	>=30.000	25%	Supporto logistico ai produttori	

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sviluppo e integrazione dei sistemi di comunicazione e trasparenza	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	100%	Integrità e trasparenza

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

Economico - Finanziaria				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Valorizzazione e del patrimonio immobiliare dell'Ente finalizzato all'efficientamento e contenimento dei costi	spese di funzionamento 2020/ spese di funzionamento 2019	<=0,9	50%	Contenimento dei costi
	Ricavi / Costi	>=1	50%	Contenimento dei costi - equilibrio economico

## Cruscotto – Azienda Speciale ASPO

Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese				
OS 4. Incrementare l'attrattività del territorio e la competitività del sistema delle imprese (rigenerazione urbana – sostenibilità ambientale – cultura e turismo – marketing)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Attività doganale in un ottica di sostegno al distretto portuale di Chioggia	n. verifiche alla dogana superate	>=6	100%	attività doganale

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare				
Obiettivo operativo	Indicatore (*)	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sviluppo e integrazione dei sistemi di comunicazione e trasparenza	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	100%	trasparenza anticorruzione

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

Economico - Finanziaria				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Riqualificazione ambientale ex discarica	Monitoraggio dei lavori: una riunione di coordinamento al mese con Direzione Lavori e impresa (n. riunioni di coordinamento)	>=12	50%	Progetto discarica Val di Rio
	Monitoraggio dei lavori: due visite in cantiere al mese (n. visite)	>=12	50%	

### 3.4. Analisi di genere

Il D.Lgs. 150/2009 in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, nell'introdurre il ciclo di gestione della performance richiama i principi espressi dalla normativa in tema di pari opportunità, prevedendo inoltre che il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa riguardi, tra l'altro, anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

In tale ottica e in ottemperanza alle disposizioni di cui all'art. 48 del D.Lgs. n. 198/2006 - "*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna*" -, la Camera di Commercio Venezia Rovigo si dota del *Piano triennale di azioni positive*, orientate ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro tra uomini e donne, prevedendo azioni che favoriscano il riequilibrio della presenza di genere nelle attività e nelle posizioni gerarchiche.

La materia è stata oggetto della recente direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, recante «Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche» la quale, oltre a specificare i contenuti e le modalità delle funzioni (propositiva, consultiva e di verifica) che fanno capo al C.U.G., prevede che, a partire dall'annualità 2020, in ragione del collegamento con il ciclo della *performance*, il Piano triennale di azioni positive deve essere aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno, anche come allegato al Piano della *performance*.

Per quanto sopra ai fini dell'analisi conoscitiva di genere e delle azioni positive in materia di pari opportunità promosse dalla Camera di Venezia Rovigo si rinvia all'allegato Piano di azione positive (Allegato 2) approvato dalla Giunta con delibera n. 142 del 30/09/2019 la cui attuazione è monitorata con apposito indicatore nell'ambito dell'Obiettivo Strategico n. 9 "Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale.

Nel merito si precisa che in sede di prima applicazione della succitata direttiva, stante l'approvazione recente del suddetto Piano di azioni positive, si rinvia l'aggiornamento del medesimo con allineamento al triennio 2020-2022, in sede di approvazione della rev.1 del Piano della performance 2020-2022.

## **4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

In questa sezione sono presentati:

- ✓ il cruscotto con obiettivi, indicatori e target per la misurazione della performance dei Dirigenti;
- ✓ il cruscotto con obiettivi, indicatori e target per la misurazione della performance delle Posizioni Organizzative;
- ✓ i cruscotti relativi ai piani di miglioramento che contengono gli obiettivi assegnati al personale.

In particolare, per quest'ultimi, la presente sezione riporta gli obiettivi misurati con indicatori e target dei piani di miglioramento che, oltre a concorrere all'incremento del fondo produttività 2020 (art. 67, comma 5, lettera b) del CCNL 2016-2018), contribuiscono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale. Il dettaglio delle schede dei progetti con la descrizione dei programmi/azioni e finalità è riportato nell'allegato 3.

Il collegamento con la performance organizzativa è assicurato dal sistema di valutazione che assicura la valutazione e apprezzamento dell'apporto del personale al raggiungimento della performance di Area/UO di appartenenza secondo i criteri del Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dalla Giunta con delibera n. 4 del 29/01/2018 e al quale si rimanda per il dettaglio: <https://www.dl.camcom.it/camera/trasparenza/amministrazione-trasparente/performance/Sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-Performance>

## Cruscotto Dirigente Area 1 (ad interim)

<b>Imprese, Cittadini ed Istituzioni</b>				
<b>Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese</b>				
<b>OS 4. Incrementare l'attrattività del territorio e la competitività del sistema delle imprese (rigenerazione urbana – sostenibilità ambientale – cultura e turismo – marketing)</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Peso</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
Promuovere e incrementare l'attrattività del territorio Venezia - Rovigo valorizzandone le eccellenze turistiche, culturali e economiche	approvazione piano operativo	<= 30/06/2020	35%	Progetti strategici per il territorio
<b>Processi interni e qualità</b>				
<b>Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo</b>				
<b>OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Peso</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
Mantenimento e implementazione del sistema di gestione della qualità e controllo di gestione	Media performance raggiunta negli indicatori di qualità dei processi/azioni che fanno capo all'Area di diretta responsabilità	>= 90%	5%	Sistema Gestione Qualità
Livello performance Area di diretta responsabilità	% performance raggiunta negli obiettivi del Cruscotto operativo di Area	>= 90%	25%	Risultato complessivo di Area
<b>Apprendimento, crescita ed organizzazione</b>				
<b>Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse</b>				
<b>OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Peso</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	% raggiungimento dei Piani di miglioramento di competenza dell'Area	>=90%	10%	Coordinamento dei piani di miglioramento di competenza dell'Area
	n. dipendenti dell'area di competenza che hanno ricevuto il colloquio di valutazione intermedia / totale personale dipendente dell'area di competenza	>= 80%	5%	Copertura delle procedure di valutazione del personale
	n. ore di formazione/aggiornamento in materia "manageriale"	>= 20	10%	Formazione specifica
<b>OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore (*)</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Peso</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	10%	trasparenza e anticorruzione

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

## Cruscotto Dirigente Area 2

Processi interni e qualità				
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta negli indicatori di qualità dei processi/azioni che fanno capo all'Area di diretta responsabilità	>= 90%	5%	Sistema Gestione Qualità
Livello performance Area di diretta responsabilità	% performance raggiunta negli obiettivi del Cruscotto operativo di Area	>= 90%	25%	Risultato complessivo di Area

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	% raggiungimento dei Piani di miglioramento di competenza dell'Area	>=90%	10%	Coordinamento dei piani di miglioramento di competenza dell'Area
	n. di dipendenti dell'area di competenza che hanno ricevuto il colloquio di valutazione intermedia / totale personale dipendente dell'area di competenza	>= 80%	5%	Copertura delle procedure di valutazione del personale
	n. ore di formazione/aggiornamento in materia "manageriale"	>= 20	10%	Formazione specifica
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare				
Obiettivo operativo	Indicatore (*)	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	10,0%	trasparenza e anticorruzione

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

Economico - Finanziaria				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Valorizzazione e del patrimonio immobiliare dell'Ente finalizzato all'efficientamento e contenimento dei costi	Pubblicazione bando per ristrutturazione dell'edificio	<= 30/06/2020	15%	nuova sede Venezia - Cà Nova
	Trasloco uffici Calle degli Albanesi	<= 31/03/2020	20%	Trasloco Uffici

## Cruscotto Dirigente Area 4

Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese				
OS 6. Promuovere il grado di trasparenza, conoscenza, legalità e tutela del mercato				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Supportare e favorire l'avvio dell'OCRI	costituzione commissioni	<= 15/12/2020	13%	Progetto "OCRI"
Implementazione ed efficientamento dei servizi di controllo e vigilanza su strumenti di misura e vigilanza e controllo sicurezza e conformità prodotti"	n. mediazioni gestite c/o le sedi camerale	>= 50	6%	mediazione civile - adeguamento attività di mediazione civile al nuovo dettato del d.lgs. 219/2016

Processi interni e qualità				
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta negli indicatori di qualità dei processi/azioni che fanno capo all'Area di diretta responsabilità	>= 90%	5%	Sistema Gestione Qualità
Livello performance Area di diretta responsabilità	% performance raggiunta negli obiettivi del Cruscotto operativo di Area	>= 90%	25%	Risultato complessivo di Area

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	% raggiungimento dei Piani di miglioramento di competenza dell'Area	>=90%	10%	Coordinamento dei piani di miglioramento di competenza dell'Area
	n. di dipendenti dell'area di competenza che hanno ricevuto il colloquio di valutazione intermedia / totale personale dipendente dell'area di competenza	>= 80%	5%	Copertura delle procedure di valutazione del personale
	n. ore di formazione/aggiornamento in materia "manageriale"	>= 20	10%	Formazione specifica

<b>Apprendimento, crescita ed organizzazione</b>				
<b>OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore(*)</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Peso</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	10%	trasparenza e anticorruzione
	incontro formazione in materia anticorruzione e trasparenza per il personale camerale	>= 1	5%	

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

<b>Economico - Finanziaria</b>				
<b>Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse</b>				
<b>OS 12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio del Gruppo Delta Lagunare (portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili)</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Peso</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
Azioni di razionalizzazione dei processi e della gestione delle Aziende Speciali e delle partecipate	n. rendicontazioni bimestrali dell'attività svolta dall'ASPO in attuazione dell'accordo di programma	6	11%	applicazione accordo di programma tra CCIAA e Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale

## Cruscotto Dirigente Area 5

Processi interni e qualità				
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
OS 7. Semplificazione e sburocratizzazione degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sviluppo forme di collaborazione fra istituzioni	n. Comuni sensibilizzati per avvio nuovo sistema gestione dichiarazioni conformità	>= 20	9%	nuovo sistema dichiarazioni conformità
	n. dichiarazioni di conformità gestite con il nuovo sistema	>=100	9%	
Abbandono utilizzo massivo procura deposito bilanci registro imprese	customer di gradimento incontri preliminari abbandono utilizzo procura deposito bilanci	>= 7	8%	Incontri con Ordini e Associazioni
	deposito bilanci senza utilizzo procura dal 1 aprile 2020 (totale bilanci depositati complessivamente nel 2019 = 13777 )	>= 90%	9%	
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento e implementazione del sistema di gestione della qualità e controllo di gestione	Media performance raggiunta negli indicatori di qualità dei processi/azioni che fanno capo all'Area di diretta responsabilità	>= 90%	5%	Sistema Gestione Qualità
Livello performance Area di diretta responsabilità	% performance raggiunta negli obiettivi del Cruscotto operativo di Area	>= 90%	25%	Risultato complessivo di Area
Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	% raggiungimento dei Piani di miglioramento di competenza dell'Area	>=90%	10%	Coordinamento dei piani di miglioramento di competenza dell'Area
	n. di dipendenti dell'area di competenza che hanno ricevuto il colloquio di valutazione intermedia / totale personale dipendente dell'area di competenza	>= 80%	5%	Copertura delle procedure di valutazione del personale
	n. ore di formazione/aggiornamento in materia "manageriale"	>= 20	10%	Formazione specifica
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare				
Obiettivo operativo	Indicatore (*)	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	10%	trasparenza e anticorruzione

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

## Cruscotto Po – Settore sviluppo organizzativo

Processi interni e qualità				
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta	>=90%	10%	Monitoraggio performance azioni del proprio Settore
Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sviluppo di strumenti smart working e benessere organizzativo	aggiornamento IO per inserimento customer su affiancamento (in attuazione dei contenuti del Piano azioni Positive)	entro il 30/11/2020	20%	Attuazione Piano Azioni Positive
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	% raggiungimento degli indicatori dei Piani di miglioramento che fanno capo a Uffici/Servizi del Settore di competenza	>=90%	30%	Coordinamento e presidio attività Uffici/Servizi che fanno capo al Settore
	n. ore di formazione/aggiornamento	>= 20	20%	Formazione specifica
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	20%	trasparenza e anticorruzione

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

## Cruscotto Po – Settore Promozione e sviluppo territorio

Processi interni e qualità				
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta	>=90%	10%	Monitoraggio performance azioni del proprio Settore
Implementazione ed efficientamento dei servizi interni a supporto e in ottica di miglioramento della qualità dei servizi esterni	Incontri di programmazione per coordinamento dell'attività servizi/uffici che fanno capo al settore	>= 6	20%	Coordinamento

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	% raggiungimento degli indicatori dei Piani di miglioramento che fanno capo a Uffici/Servizi del Settore di competenza	>=90%	30%	Coordinamento e presidio attività Uffici/Servizi che fanno capo al Settore
	n. ore di formazione/aggiornamento	>= 20	20%	Formazione specifica
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2019	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	20%	trasparenza e anticorruzione

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

## Cruscotto Po – Settore Economico Finanziario

Processi interni e qualità				
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta	>=90%	10%	Monitoraggio performance azioni del proprio Settore

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	n. ore di formazione/aggiornamento	>= 20	20%	Formazione specifica
	% raggiungimento degli indicatori dei Piani di miglioramento che fanno capo a Uffici/Servizi del Settore di competenza	>=90%	30%	Coordinamento e presidio attività Uffici/Servizi che fanno capo al Settore

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	20%	trasparenza e anticorruzione

Economico - Finanziaria				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 11. Economicità, efficienza ed efficacia della gestione				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Efficacia nella gestione delle risorse economiche	Raccolta e trasmissione documentazione contabile di rendicontazione progetti 20% nei tempi richiesti per inserimento in Kronos	100%	20%	rendicontazione progetti 20%

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

## Cruscotto Po – Settore Semplificazione Amministrativa

Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese				
OS 1. Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione - innovazione)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promozione e diffusione della "digitalizzazione" e dell'"innovazione" delle imprese del territorio finalizzata al miglioramento della capacità produttiva e della competitività	n. incontri per coordinamento attività di pianificazione e operativa per realizzazione iniziativa ""APERITIVO NEL CASSETTO digitale dell'imprenditore"	>= 2	20%	realizzazione iniziativa "APERITIVO NEL CASSETTO digitale dell'imprenditore"

Processi interni e qualità				
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta	>=90%	10%	Monitoraggio performance azioni del proprio Settore

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	% raggiungimento degli indicatori dei Piani di miglioramento che fanno capo a Uffici/Servizi del Settore di competenza	>=90%	30%	Coordinamento e presidio attività Uffici/Servizi che fanno capo al Settore
	n. ore di formazione/aggiornamento	>= 20	20%	Formazione specifica
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	20%	trasparenza e anticorruzione

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

## Cruscotto Po – Settore Programmazione integrazione controllo della gestione e qualità - presidio della sede di Rovigo

Processi interni e qualità				
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta	>=90%	10%	Monitoraggio performance azioni del proprio Settore

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Accrescimento delle competenze per rispondere ai cambiamenti	n. ore di formazione/aggiornamento	>= 20	20%	Formazione specifica
	% raggiungimento degli indicatori dei Piani di miglioramento che fanno capo a Uffici/Servizi del Settore di competenza	>=90%	30%	Coordinamento e presidio attività Uffici/Servizi che fanno capo al Settore
Sviluppo di strumenti smart working e benessere organizzativo	Aggiornamento Sistema di misurazione e valutazione della performance (proposta ai dirigenti entro il 30/11/2020 e approvazione in Giunta entro il 31/01/2021 previo parere OIV)	100%	20%	Sistema di misurazione e valutazione della performance

Apprendimento, crescita ed organizzazione				
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse				
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione (*)	Attestazione positiva dell'OIV su adempimenti trasparenza amministrativa	SI	20%	trasparenza e anticorruzione

(\*) Obiettivo e indicatore connessi ad azioni specifiche in tema di corruzione e trasparenza

## Cruscotto Obiettivi indicatori e target Piani di miglioramento del personale

Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Ambito Strategico 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese					
OS 1. Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione - innovazione)					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Promozione e diffusione della "digitalizzazione" e dell'"innovazione" delle imprese del territorio finalizzata al miglioramento della capacità produttiva e della competitività	n. ore di sportello anno 2020 / n. ore sportello anno 2019	>=1	4%	Servizi di assistenza/informazione e-gov	Servizi/Uffici Registro Imprese
	n. aziende alle quali è stata fatta attività di informazione agli sportelli su PID e e-gov	500	4%		
	risorse assegnate / risorse bandite * 100	75%	1%	Servizio voucher Bandi digitali	Servizio promozione territorio
	realizzazione customer aziende per rilevare eventuali criticità e/o suggerimenti su Bandi	entro il 31/12/2020	2%		Servizio promozione territori - Servizio programmazione controllo e qualità
	n. eventi realizzati	>=4	4%	Realizzazione eventi a supporto digitalizzazione imprese	Servizio PID 4.0 - Ufficio Servizi Innovativi digitale e bandi - Uffici/Servizi RI - Ufficio com.ne e statistica
	n. imprese coinvolte	>=40	4%		
	n. eventi/incontri realizzati	>=2	2%	Coprogettazione e realizzazione di attività formative e informative su marchi e brevetti	Ufficio tutela proprietà industriale - Ufficio progetti internazionali
	Numero incontri tra uffici per progettazione eventi	>=3	2%		
OS 6. Promuovere il grado di trasparenza, conoscenza, legalità e tutela del mercato					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Implementazione ed efficientamento dei servizi di controllo e vigilanza su strumenti di misura e vigilanza e controllo sicurezza e conformità prodotti"	Numero di strumenti (utility meters) sottoposti ad ispezione	>=6	4%	Uscite ispettive di vigilanza del mercato in particolare su utility meters (misuratori gas, acqua, calore,..) e vigilanza sui preimballaggi.	Servizio tutela del consumatore e della fede pubblica - Ufficio Metrico e Vigilanza
	Numero lotti di preimballaggi sottoposti ad ispezione	>=8	3%		
	n. prodotti oggetto di vigilanza	>=35	3%	Realizzazione del progetto Mise Unioncamere in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori, con particolare riferimento alla sicurezza dei prodotti, annualità 2020	

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Sensibilizzazione delle imprese, associazioni e cittadinanza sui temi della legalità e ambiente	Valore custode rivolta ai docenti delle scuole che partecipano (scala 1-5)	>=3	2%	Percorso di legalità e ambiente Attivazione di una serie di iniziative, incontri e testimonianze per sensibilizzare alla cultura della legalità, nell'accezione impresa e ambiente	Servizio Ambiente - Ufficio Albo Gestori Ambientali - Ufficio Unico Regionale Ambiente - Ufficio di progetto legalità
	Numero di incontri formativi	>=8	2%		

Processi interni e qualità					
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo					
OS 7. Semplificazione e sburocraizzazione degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Sviluppare ed efficientare i servizi della Camera di Commercio	n° prove corrette e verbalizzate lo stesso giorno / n° prove di Verifiche idoneità Responsabili Tecnici	100%	4%	Verifiche idoneità Responsabili Tecnici	Servizio Ambiente - Ufficio Albo Gestori Ambientali - Ufficio Unico Regionale Ambiente
	n° comunicazioni sull'esito della prova effettuate al candidato entro 24 ore / n° comunicazioni prove eseguite	100%	4%		
	n. provvedimenti del giudice iscritti entro 5 gg. lavorativi dal loro ricevimento / totale provvedimenti del giudice iscritti	>=70%	2%	Incremento della qualità e della trasparenza della banca dati RI	Servizi/Uffici Registro Imprese
	n. posizioni delle imprese che si trovano nelle condizioni previste dall' art. 2490 C.C. cancellate / totale posizioni delle imprese che si trovano nelle condizioni previste dall' art. 2490 C.C. (escluse le imprese che a seguito dell'avvio del procedimento hanno provveduto a regolarizzarsi)	>=80%	2%		
	n. Disposizioni e format revisionati/totale disposizioni e format da revisionare	100%	1%	Incremento della qualità e della trasparenza della banca dati RI	Ufficio Sanzioni RI
	aggiornamento e inserimento nuove domande per esame scritto agenti d'affari in mediazione	>=31/10/2020	2%		Ufficio Albi e Ruoli
	n. imprese verificate / n. imprese iscritte da verificare (mediatori marittimi)	100%	2%		
	n. certificati rilasciati con stampa in azienda / n. totale certificati rilasciati	20%	2%	Certificato di origine telematico (stampa in azienda)	Ufficio certificazioni estero
	tempi di prima risposta all'utente per rilascio Certificati d'origine richiesti on-line	<=1	2%		

Processi interni e qualità					
Ambito Strategico 2 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo					
OS 8. Ottimizzazione dei servizi in un'ottica di efficientamento dei costi/qualità anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – regionalizzazione di servizi)					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Mantenimento e implementazione del sistema di gestione della qualità e controllo di gestione	n° audit interni realizzati entro il 30.09.2020 / n° audit interni da realizzare	>= 85%	2%	Sistema di gestione della qualità ISO 9001:2015	Personale con funzioni di auditor interni
	N° audit esterni per mantenimento della certificazione superati positivamente / N° audit esterni	100%	2%		Servizio qualità - Tutti i responsabili di Settore/Servizio/Ufficio
	N° errori rilevati imputabili all'ufficio su atti e cartelle esattoriali non dovute o parzialmente non dovute / N° errori totali rilevati	<=50%	1%		Servizio Diritto Annuale
	Somministrazione indagine di benessere organizzativo	entro il 30/09/2020	2%		Servizio Qualità - Servizio Informatico
	Aggiornamento IO "Rilevazione presenze" e allineamento al nuovo C.C.N.L.	entro il 31/12/2020	1%		Servizio risorse umane
	Modifica Moduli del Sistema Gestione Qualità nella parte relativa al logo dell'organismo certificatore	entro il 30/05/2020	2%		Servizio Qualità - Tutti i responsabili di Settore/Servizio/Ufficio a cui i MOD fanno capo
	realizzazione di una indagine per programmazione condivisa	entro il 30/11/2020	1%	Miglioramento della programmazione e rendicontazione della strategia dell'Ente (controllo di gestione)	Servizio Qualità - Servizio e Ufficio comunicazione
	Implementazione piattaforma Integra per gestione Ciclo della performance (avvio sperimentale inserimento schede valutazione personale)	entro il 30/11/2020	1%		
Implementazione ed efficientamento dei servizi interni a supporto e in ottica di miglioramento della qualità dei servizi esterni	n. di procedure migrate/n. procedure da trasferire su hosting Infocamere	100%	3%	Adozione del protocollo sicuro HTTPS per la intranet camerale con conseguente migrazione delle procedure ancora presenti nel server locale	Servizio Informatica -Ufficio Gestione sito Internet istituzionale e intranet camerale
	Adozione del protocollo sicuro https://intranet.dl.camcom.it	100%	3%		
	Numero dei computer da aggiornare con ambiente windows 10/sul totale dei computer camerali	100%	3%	Passaggio del Virtual Desktop Infrastructure (VDI) all'ambiente windows 10 e aggiornamento sistema operativo Pc fisici da windows 7 a windows 10 per termine assistenza sistema operativo	Servizio Informatica - Ufficio Sviluppo risorse informatiche - Ufficio risorse tecnologiche
	Aggiornamento sistema operativo Pc fisici da windows 7 a windows 10	Entro 31/07/2020	3%		

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Implementazione ed efficientamento dei servizi interni a supporto e in ottica di miglioramento della qualità dei servizi esterni	tempi medi di pagamento delle fatture elettroniche	<=25 gg	1%	Avvio sperimentazione nuovo flusso digitalizzato liquidazione fatture con nuova contabilità	Tutti i Servizi/Uffici
	Percentuale correzioni su liquidazione fatture elettroniche	<=10%	2%		
	Percentuale liquidazioni con modalità digitale (fatture elettroniche) /totale liquidazioni (fatture elettroniche)	100%	2%		
	Tasso di evasione dei verbali di accertamento Numero di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) nell'anno "n"/Numero di verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza esterni ed interni (Vigili Urbani, Guardia di Finanza, Polizia, Carabinieri, RI/REA/AIA e ufficio Metrico della Camera di Commercio) nell'anno "n" + numero di verbali "pendenti" al 01/01 dello stesso anno	>=19,77%	1%	Implementazione e miglioramento dell'efficienza dei processi di gestione "protesti", "sanzioni"	Servizio Sanzioni e protesti - Ufficio Protesti
	n. giorni di disservizio (chiusure sportello protesti non previste dall'orario ordinario)	<=2	2%		
	Tempo medio di lavorazione istanza canc.ne protesti Sommatore dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno "n"/Numero di istanze di cancellazione /sospensione protesti evase (chiusure) nell'anno "n"	<=8,36 gg.	2%		

Apprendimento, crescita ed organizzazione					
Ambito Strategico 3 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse					
OS 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare					
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2020	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	UO competenti
Migliorare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna	n. riunioni comitato redazione	>=8	2%	Implementazione CRM	Servizio Relazioni Esterne - URP - Servizi/Uffici del comitato di Redazione Ufficio comunicazione e statistica
	n. nuove aziende inserite nel 2020	>=150	2%		
	Popolamento strumento con anagrafiche per categorie di soggetti istituzionali esterni: n. categorie popolate	>= 10	1%	Nuovo strumento integrato di gestione delle relazioni istituzionali	Servizio Relazioni Esterne - URP - Ufficio comunicazione e statistica
	Popolamento strumento con anagrafiche per categorie di soggetti interni (sistema camerale, organi camerale e organismi partecipati)	100%	1%		Segreteria Generale - Ufficio legale
	numero uffici/servizi coinvolti	>= 10	1%	Redazione e diffusione Bilancio di mandato CCIAA VE RO 2015 - 2020	Servizi/uffici coinvolti nel progetto
	Pubblicazione report digitale e cartaceo	100%	1%		Servizio Relazioni Esterne - Provveditorato

## 5. Allegati

Allegato 1 - Mappatura Processi e Sottoprocessi gestione qualità con indicatori

Allegato 2 – “Piano Azioni Positive” della Camera di Commercio Venezia Rovigo

Allegato 3 – Schede Piani di miglioramento per la quantificazione delle risorse da inserire ad incremento del fondo per lo sviluppo delle risorse umane e per la produttività di cui all’art. 67, comma 5, lettera b) CCNL 2016 – 2018