

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2015

**Camera di Commercio di Venezia Rovigo
Delta-Lagunare**



Camera di Commercio
Venezia Rovigo Delta Lagunare

Presentazione del Piano

Il Piano della performance 2015, che ho il piacere di presentare, rappresenta il primo documento del Ciclo della performance del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare, costituito il 20 luglio 2015 a seguito dell'accorpamento delle Camere di commercio di Venezia e Rovigo.

I due enti che, primi in Italia hanno deciso di intraprendere la strada dell'accorpamento, approvando le rispettive delibere consiliari il 30 luglio 2014, con la finalità di razionalizzare costi, metodi e prassi per liberare risorse da distribuire su un territorio più vasto a sostegno dello sviluppo delle imprese, hanno di fatto anticipato la Riforma della pubblica amministrazione approvata dalla legge 7 agosto 2015 n. 124, cosiddetta riforma Madia. Riforma che si completerà con l'emanazione, da parte del Governo, del decreto legislativo con cui saranno riordinate le funzioni e il finanziamento delle Camere di commercio.

Il Consiglio Delta-Lagunare, dopo aver approvato le linee programmatiche 2016 e la mappa strategica pluriennale - al fine di raccogliere il contributo degli stakeholder attraverso il sito camerale per la redazione del Preventivo economico 2016 -, ha approvato i Bilanci di esercizio di frazione d'anno degli enti ora estinti, per costruire il successivo Preventivo economico 2015, ovvero il documento di programmazione di transizione che, da un lato, concluderà per trascinarsi quelle iniziative già programmate in precedenza e che si sviluppano nella seconda parte dell'anno e, dall'altro, rafforzerà l'impegno della nuova Giunta nell'introdurre nuovi elementi a sostegno delle imprese.

Il documento che segue, pertanto, è frutto del monitoraggio al 20 luglio dei Piani della performance dei precedenti enti veneziano e rovigino, sia degli indicatori strategici che operativi. Nell'ottica della continuità, a garanzia dei servizi erogati alle imprese, sono state pertanto inserite nel Piano Delta-Lagunare quelle iniziative già programmate che trovano realizzazione nella seconda parte dell'anno.

Anche la struttura organizzativa suddivisa in quattro aree dirigenziali, una delle quali rappresenta la sede secondaria di Rovigo, soddisfa la medesima finalità, in quanto la programmazione pluriennale partirà con il prossimo Ciclo della performance 2016-2018 e probabilmente, in base alle variabili introdotte dalla Riforma e dagli esiti dell'indagine avviata sugli imprenditori per conoscere le loro aspettative sulla Camera di commercio, sarà rivista e strutturata solamente nella primavera del prossimo anno.

Presentazione del Piano

Ciononostante, consci che questo periodo di transizione è significativo per avviare innanzitutto l'accorpamento della strategia, sono stati allineati gli indicatori strategici utilizzando la mappa strategica 2015 già approvata dalla Giunta camerale veneziana il 25 giugno scorso con la revisione 1 del Piano 2015, in quanto gli obiettivi e le aree strategiche di Rovigo trovano perfetta aderenza negli obiettivi veneziani. I target sono stati rivisti in base alla previsione dei nuovi risultati in cui confluiranno anche i risultati della sede secondaria.

Anche le aziende speciali A.s.Po., Mercati di Lusia e Rosolina e la società totalmente partecipata Camera Servizi s.r.l. sono monitorate con il Piano della performance, attraverso dei cruscotti dedicati, così come gli obiettivi della dirigenza e la performance individuale del personale collegata alla corresponsione del salario accessorio.

Infine, come di consueto, il Piano illustra i vari contenuti nel rispetto dei tre principi previsti dall'art. 10 del Decreto legislativo 150/2009, 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 PRESIDENTE
Giuseppe Fedalto

Indice

- 1. La CCIAA di Venezia Rovigo: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
 - 1.1 Chi siamo,
 - 1.2 Cosa Facciamo
 - 1.3 Come Operiamo
- 2 . Identità
 - 2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in cifre
 - 2.2 Mandato Istituzionale
- 3. Analisi del contesto
 - 3.1 Analisi del contesto esterno
 - 3.2 Analisi del contesto interno
 - 3.2.1 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale, Economico-Finanziaria
- 4. La Performance Organizzativa
 - 4.1 Albero della Performance
 - 4.1.1 – Le Aree Strategiche
 - 4.1.2 – La Mappa Strategica
 - 4.2 Gli obiettivi strategici
 - 4.2.1 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
- 5. La performance individuale
- 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
 - 6.1 – Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 6.2 – Coerenza con la programmazione economica e di gestione di Bilancio
- 7. Allegati Tecnici





1. La Camera di commercio Delta-Lagunare: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

Ai sensi dell’art. 1 della Legge 580/93 “Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”, le Camere di commercio sono «enti autonomi di diritto pubblico che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo, il legislatore nazionale ha voluto nuovamente intervenire con il D.Lgs. n. 23/2010 consolidando ciò che la Corte Costituzionale fin dal 1995, aveva affermato come principio, definendo le camere di commercio con la singolare e significativa definizione di Autonomie funzionali ed attribuendo al Sistema nuovi ed importanti compiti oltre alla ridefinizione del ruolo nel panorama delle Istituzioni locali, della mission, della organizzazione e della governance.

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

- una nuova identità per le camere di commercio con conseguente affermazione del concetto di “sistema camerale”
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

Nell’anno 2011 con il D.M. 156 del 04 agosto 2011 è stato completato il processo di coinvolgimento di tutti gli attori economici, comprese le professioni, aggiungendo un tassello fondamentale alla rappresentanza nell’ambito del Consiglio camerale.

Le Camere di Commercio in generale in questi ultimi anni, hanno sviluppato sempre di più funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, in primis azioni di supporto nell’innovazione e nell’accesso al credito, attraverso bandi e finanziamenti alle imprese su linee dedicate, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull’economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato e tutela del consumatore.

Inoltre, anche l’attività anagrafico-amministrativa, che all’origine rappresentava l’elemento cardine delle funzioni camerali, si è evoluta nel tempo, assumendo un profilo di propositività e coordinamento con le istituzioni locali del territorio, orientato a semplificare e ridurre l’aspetto burocratico, nell’interesse delle imprese e di tutti i portatori di interesse: in particolare si sottolinea il ruolo degli enti camerali nello sviluppo del SUAP.

Nel 2014 sono radicalmente mutati gli scenari per le Camere di Commercio, a seguito sia del progetto di autoriforma che prevede una sostanziale riduzione degli enti camerali, al fine di recepire ed anticipare la più ampia riforma della pubblica amministrazione allora oggetto di discussione in sede parlamentare, sia dell’intervento normativo del decreto legge 90/2014, successivamente convertito nella legge 114/2014, che ha ridotto i proventi del diritto annuo del 35% (2015) 40% (2016) 50% (2017).

Nel 2015, infine, l’articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (cosiddetta riforma della pubblica amministrazione Madia) ha delegato al Governo il “Riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio”, attraverso l’adozione di un decreto legislativo da emanarsi entro 12 mesi dall’entrata in vigore della norma, nel rispetto dei principi e criteri direttivi definiti dalla stessa.



1.1 Chi siamo

Le origini

La nuova Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare è un ente nuovissimo, costituito il 20 luglio 2015 all’atto dell’insediamento del Consiglio camerale, nominato dalla Regione Veneto, 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 mondo 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 da Venezia e da Rovigo

Con l’accorpamento 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 integreranno 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 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Presidente

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

Dura in carica cinque anni, in coincidenza con la durata del Consiglio e può essere rieletto due sole volte.

Consiglio

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.

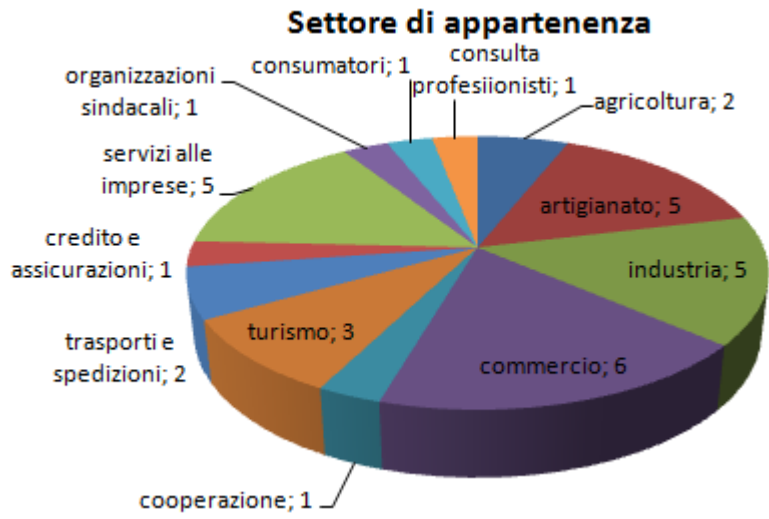
- Elegge il Presidente e la Giunta
- Approva lo Statuto
- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- Approva la relazione previsionale e programmatica annuale - che aggiorna e contestualizza gli indirizzi generali e il programma pluriennale- , le linee di indirizzo per redazione del preventivo annuale, il preventivo annuale e il relativo aggiornamento, il bilancio di esercizio

1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Giuseppe Fedalto (Presidente)	Commercio
Giraldo Iacopo	Agricoltura
Giuriolo Mauro	Agricoltura
Fabbro Renato	Artigianato
Gazzieri David	Artigianato
Martin Siro	Artigianato
Boldrin Antonella	Artigianato
Toffolo Barbara	Artigianato
Marinese Vincenzo	Industria
Coletto Michela	Industria
Lunardelli Agnese	Industria
Olivetti Filippo	Industria
Gambato Gian Michele	Industria
Ranieri Leonardo	Commercio
Giussani Cristina	Commercio
Grandi Elena	Commercio
Zanellato Remo	Commercio
Bressanin Primo Vitaliano	Commercio
Rizzi Adriano	Cooperazione

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Dazzi Elio	Turismo
Stea Stefania	Turismo
Faloppa Angelo	Turismo
Marangoni Laila	Trasporto e Spedizioni
Zanardo Damaso	Trasporto e Spedizioni
Ceolin Paolo	Credito e assicurazioni
Piovan Deborah	Servizi alle imprese
Franceschi Maurizio	Servizi alle imprese

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Zanin Carlo	Servizi alle imprese
Pesce Marina	Servizi alle imprese
Scantamburlo Elena	Servizi alle imprese
Gottardello Lino	Organizzazioni sindacali dei lavoratori
Michieletto Renato	Consumatori
Turchetti Guido	Consulta professionisti



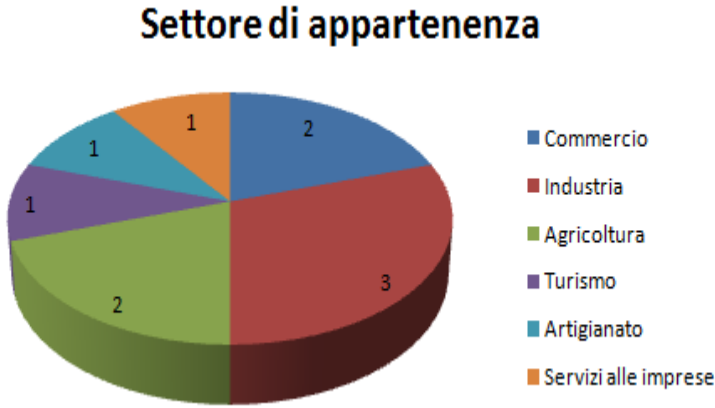
1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Giunta

Organo esecutivo della Camera di commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

- Approva il budget annuale
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie
- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività

Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
FEDALTO GIUSEPPE (Presidente)	Commercio
GIURIOLO MAURO	Agricoltura
GIRALDO IACOPO	Agricoltura
GAZZIERI DAVID	Artigianato
MARTIN SIRO	Artigianato
COLETTI MICHELA	Industria
GAMBATO GIAN MICHELE	Industria
MARINESE VINCENZO	Industria
BRESSANIN PRIMO VITALIANO	Commercio
FALOPPA ANGELO	Turismo
ZANIN CARLO	Servizi alle imprese





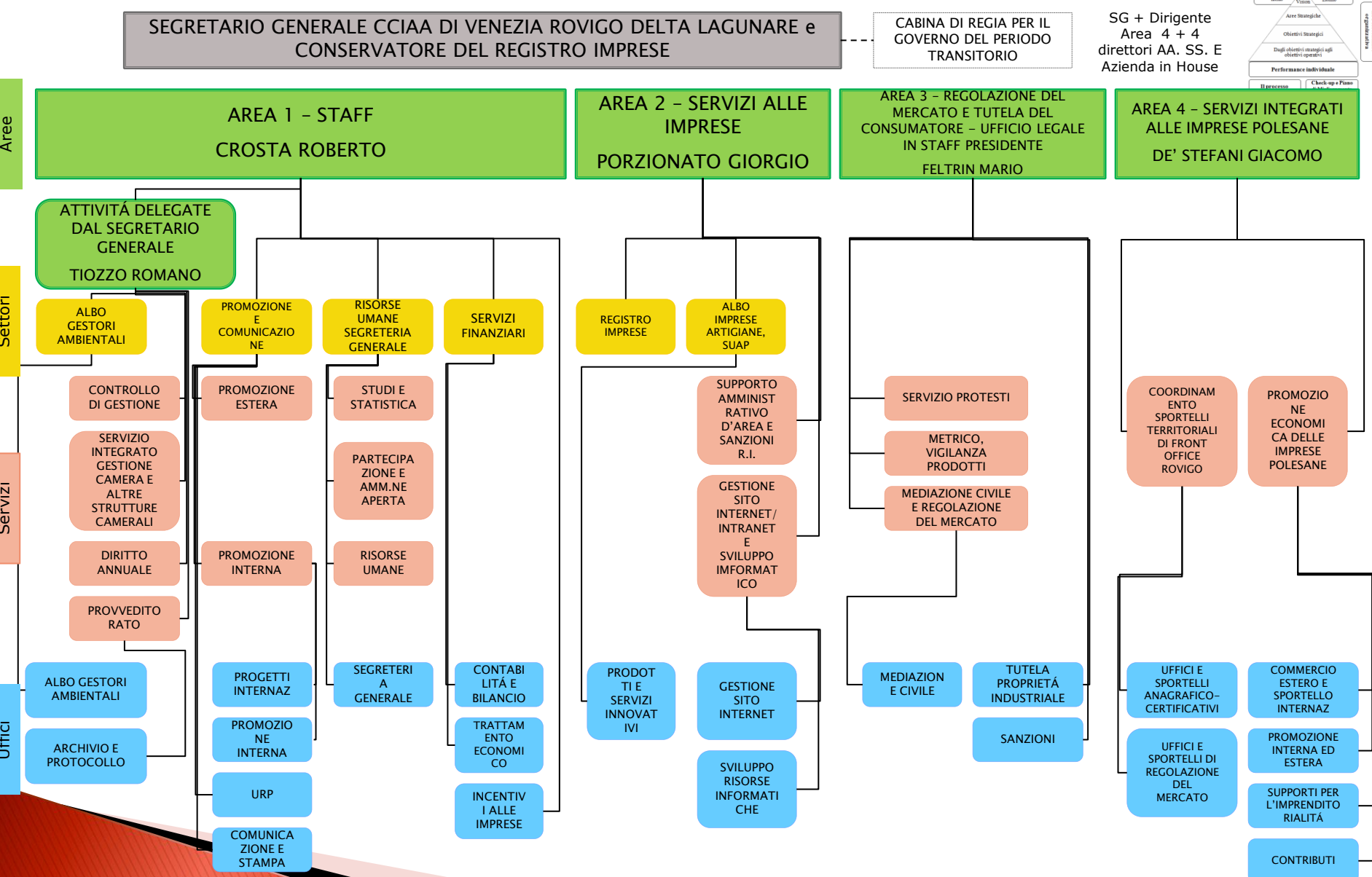
1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Segretario Generale	Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale (L.580/93 riformata art.20).
----------------------------	--

Dirigenza	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.
------------------	---

Dirigenti	
Dott. Roberto Crosta	Segretario generale – Area 1 Staff e Conservatore del Registro imprese
Dott. Romano Tiozzo	Dirigente - Area 1 Staff Attività delegate dal Segretario generale
Dott. Giorgio Porzionato	Dirigente - Area 2 Servizi alle imprese
Avv. Mario Feltrin	Dirigente - Area 3 Regolazione del mercato e Tutela del consumatore. Ufficio legale in staff al Presidente
Dr. Giacomo de' Stefani	Dirigente – Area 4 Servizi integrati alle imprese polesane

1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



1.2 Cosa Facciamo

La Camera di commercio Delta-Lagunare, 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.

L'ente, inoltre, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, quali le proprie Aziende Speciali, la società totalmente partecipata e la Camera arbitrale e seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder:



Attività Anagrafico-Certificativa

- ☐ Tenuta del Registro delle Imprese e Albo delle imprese artigiane
- ☐ Promozione semplificazione Amministrativa – Sportello Unico delle attività produttive
- ☐ Attività Certificativa e Registro Protesti
- ☐ Gestione degli albi, ruoli ed elenchi residuali di attività autonome nell'ambito dei servizi al cittadino alla persona ed alle imprese

Attività di Promozione ed Informazione Economica

- ☐ Promozione del territorio e delle economie locali
- ☐ Supporto per l'accesso al credito per le PMI
- ☐ Produzione e diffusione dell'informazione economica
- ☐ Supporto all'internazionalizzazione
- ☐ Promozione Innovazione e del Trasferimento Tecnologico
- ☐ Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie
- ☐ Gestione di infrastrutture per la mobilità e il mercato

Attività di regolazione del mercato

- ☐ Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie
- ☐ Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- ☐ Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci,
- ☐ Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti
- ☐ Tutela del consumatore

CAMERA SERVIZI s.r.l.

Azienda Speciale A.s.Po.

Azienda Speciale per i Mercati di Lusia e di Rosolina

Camera Arbitrale

1.2 Cosa Facciamo: il portafoglio dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della Camera di Commercio Delta-Lagunare nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

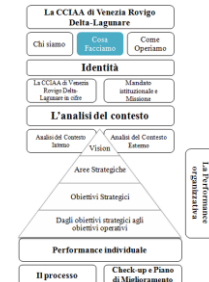
Attualmente sia la sede legale di Venezia, compresi i siti operativi di Mestre, Marghera e San Donà di Piave che la sede secondaria di Rovigo si monitorano sui servizi erogati, attraverso una mappatura di sottoprocessi aggregata secondo la catena di Porter in processi primari e processi di supporto, aderendo ai due progetti: il benchmarking toscano, su cui si confrontano e monitorano 16 Camere di Commercio, e il progetto di Unioncamere italiana "Pareto", a cui partecipano già una cinquantina di Camere.

Inoltre, la sede secondaria di Rovigo monitora i propri servizi attraverso indagini di customer mirate e realizzati dai singoli sportelli, così come Venezia nell'ambito della formazione a favore delle imprese e, più in generale con l'indagine di customer esterna realizzata dalla società di servizi del sistema camerale Si Camera s.r.l.

Le sedi veneziane, che sono certificate ininterrottamente dal 2004 con la norma ISO 9001:2008 controllano i propri servizi attraverso indicatori e target, che monitorano sia i processi che la Carta dei servizi. I servizi, inoltre, sono sistematicamente aggiornati, in sede di approvazione e revisione del Piano della performance, per allineare indicatori e target - in relazione ai risultati dei monitoraggi e nell'ottica del miglioramento continuo - nonché per aggiornarli/adequarli agli interventi normativi che modificano funzioni e competenze attribuite alla pubblica amministrazione.

Il dettaglio delle attività monitorate dalla sede legale, aggiornato con la revisione di gennaio 2015, è riportato nell'allegato n. 2.a, e nell'allegato n. 3 sono riportati i risultati del monitoraggio dei relativi indicatori e target alla data del 31 dicembre 2014.

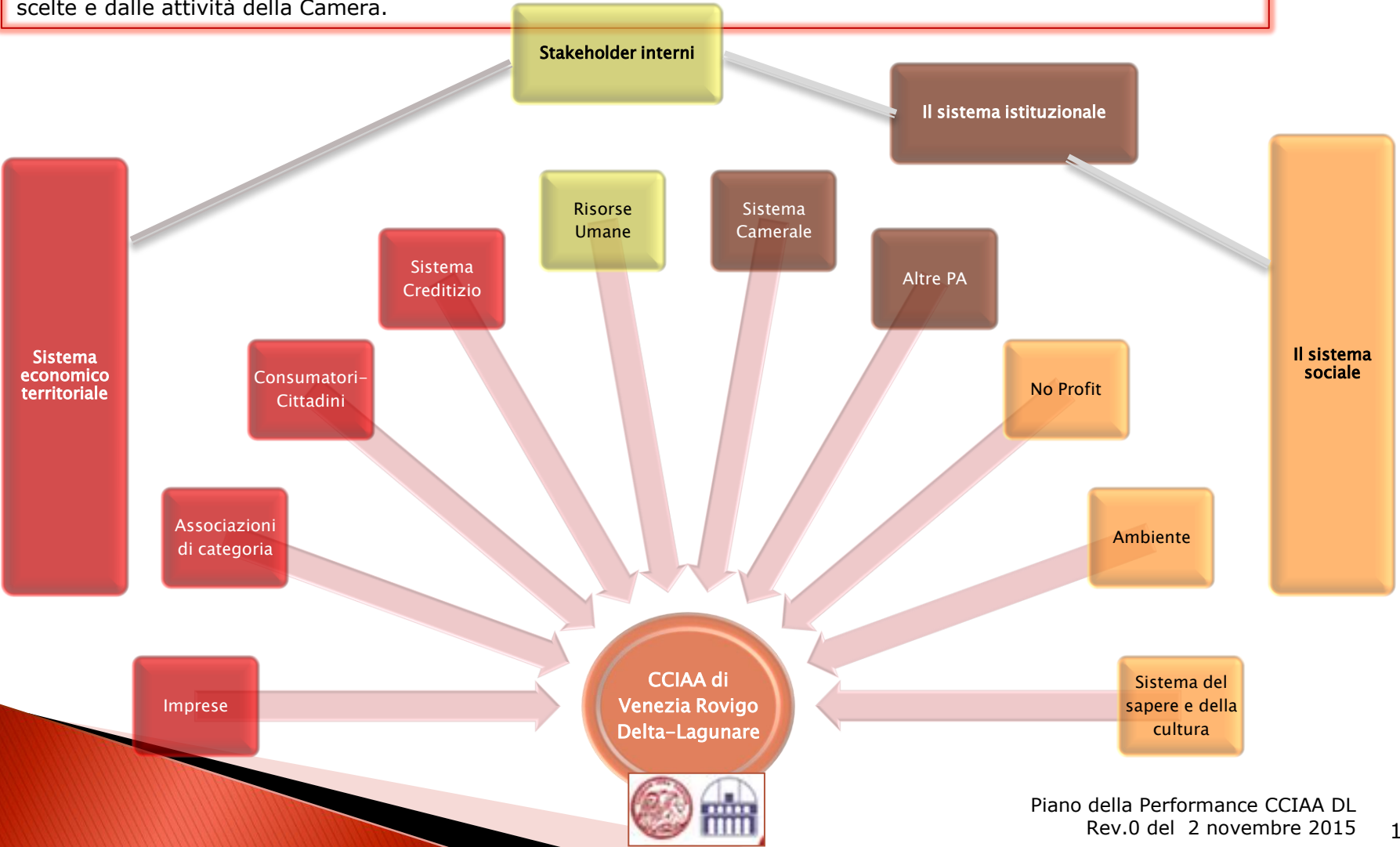
I risultati dei servizi erogati al 31 dicembre 2014 sono presenti nella Relazione della performance 2014 pubblicata anch'essa nel sito camerale Sezione Amministrazione trasparente Venezia- Performance.



1.2 Cosa Facciamo – Stakeholder Map

Le attività della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare 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.

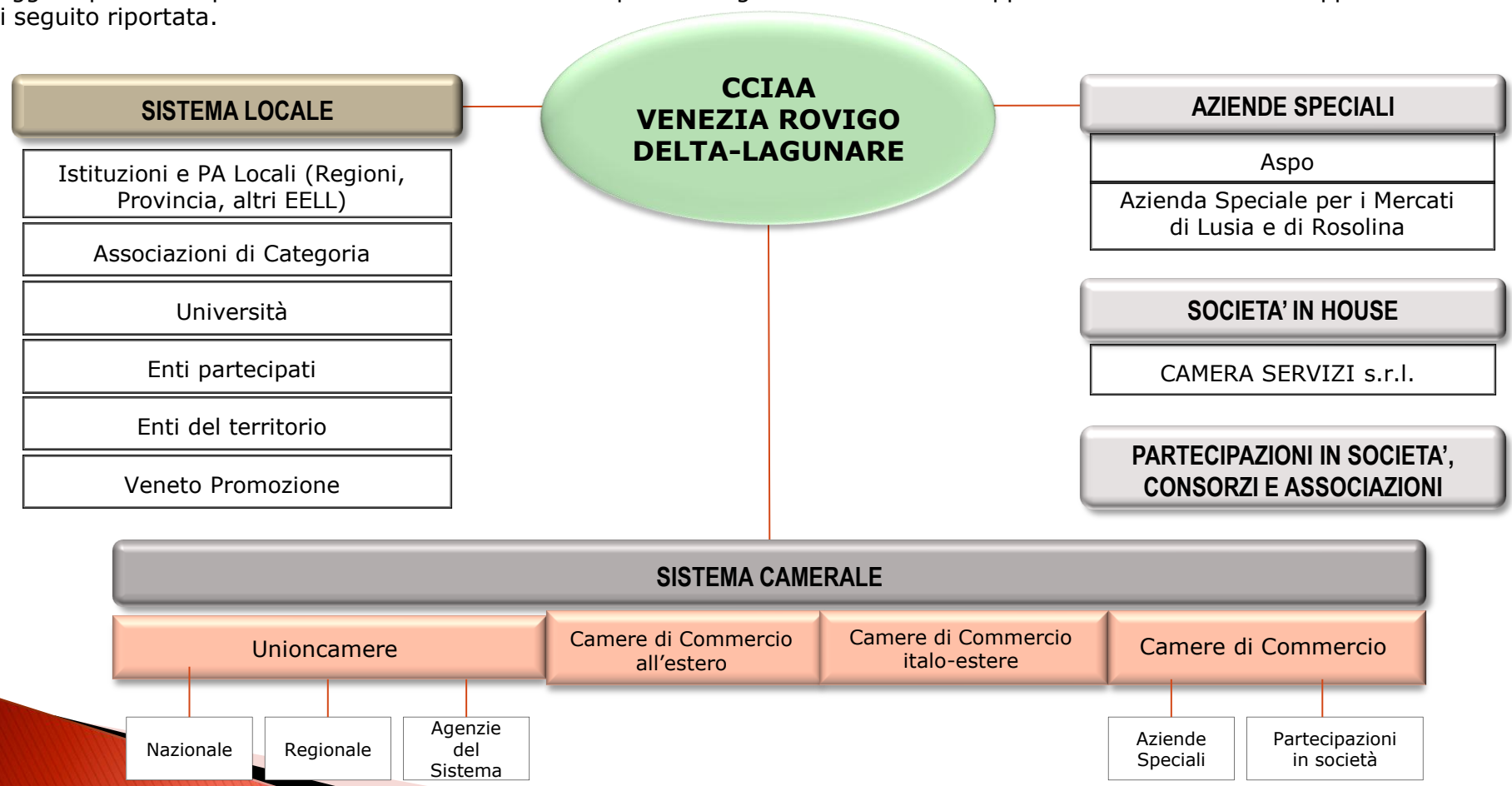


1.3 Come Operiamo

La Camera di commercio Delta-Lagunare: Sistema di Governance integrata

La CCIAA di Venezia Rovigo si colloca al centro di una rete di relazioni istituzionali nell’ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione delle imprese, sviluppo e tutela del mercato. Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale potenzia l’azione, mediante un’opera coordinata ed integrata evitando, per quanto possibile, la frammentazione e la dispersione delle risorse.

I rapporti di collaborazione che l’ente ha attivato, coinvolgono non solo i soggetti del Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio. Le relazioni possono agevolmente essere rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.



1.3 Come Operiamo

Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della Riforma della 580/93, riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La CCIAA di Venezia Rovigo opera esclusivamente nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni: la vera forza del Sistema è la Rete diffusa e riconoscibile dalle imprese e dalle altre istituzioni.

L'ente fa parte di un *network* che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del *network*, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale. In un momento di revisione della spesa e razionalizzazione delle risorse questo modo di operare è fortemente apprezzato ed originale.

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta dalle Camere di Commercio, 1 Unione Italiana 19 Unioni regionali ed altri organismi quali: strutture di sistema, Camere arbitrali, Camere di conciliazione, Laboratori chimico-merceologici, Borse merci e Sale di contrattazione e Borse immobiliari, sedi distaccate per l'erogazione di servizi sul territorio, Aziende speciali per la gestione di servizi promozionali e infrastrutture, Partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture, Centri estero regionali, Camere di commercio italiane all'estero e Camere di commercio italo-estere.

L'Unioncamere ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

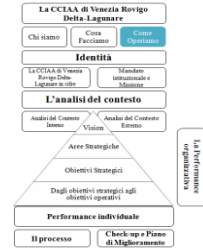
Le **Unioni Regionali** rappresentano le CCIAA di uno stesso ambito camerale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

I Centri Regionali per il Commercio Estero o le società miste (Regioni, Camera di commercio) supportano il processo di internazionalizzazione delle imprese, favorendo l'instaurazione ed il consolidamento dei rapporti commerciali con le imprese straniere, promuovendo la partecipazione a fiere e mostre internazionali e a missioni all'estero ospitando delegazioni straniere.

Le CCIAA Italiane all'estero, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano

Le CCIAA italo-estere, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.

1.3 Come Operiamo



Le Aziende Speciali

La CCIAA Delta-Lagunare nell’esercizio delle proprie funzioni si avvale delle azienda speciali A.s.Po. e Mercati di Lusia e Rosolina e di una società strumentale in house interamente partecipata CAMERA SERVIZI s.r.l. Nel corso del 2015, infatti, si è concluso l’iter del progetto di fusione dell’Azienda speciale Venezi@Opportunità con la società totalmente partecipata In house s.r.l., avviato nel 2014 dalla Giunta camerale di Venezia con la finalità di razionalizzare le risorse delle proprie strutture operative. Il progetto si è concluso attraverso il conferimento di Venezi@Opportunità nella società In house e contestuale variazione della denominazione in CAMERA SERVIZI s.r.l.

Nome	Mission	Settore
CAMERA SERVIZI s.r.l.	Servizi a supporto del Gruppo Camera Venezia sia di carattere promozionale e supporto alle imprese che di carattere logistico-manutentivo degli immobili del Gruppo.	Immobili e servizi
Azienda Speciale per i Mercati di Lusia e di Rosolina	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
A.S.Po.	Favorire lo sviluppo delle attività portuali dello scalo di Chioggia	Realizzazione Infrastrutture, erogazione servizi, amministrazione beni patrimoniali

Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA di Venezia

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 Delta-Lagunare, 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. Uno dei primi atti della nuova Giunta camerale, infatti, è stata la ricognizione complessiva sulle partecipazioni, con la finalità di mantenere quelle funzionali e strategiche agli scopi dell’ente.

2. Identità

2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in cifre

Sportelli decentrati presso le associazioni di categoria della Provincia di Venezia

Sede legale di Venezia
Calle Larga XXII Marzo, 2032
Tel. 041/786.111
Fax 041/786330

Sede secondaria di Rovigo
Piazza Garibaldi, 6
Tel. 0425/42611
Fax 0425/426470

Sede di Mestre
Via Forte Marghera, 151
Tel. 041/786.111
Fax 041/2576600

Sede di Marghera
Via Banchina Molini, 8
Tel. 041/786.111
Fax 041/786150 / 786170

Sede decentrata di San Donà
Via Calvecchia, 51/d- località Molino
Tel. 0421/195020
Fax 0421/795021

CONFARTIGIANATO

ANNONE VENETO Via IV Novembre, 58
BIBIONE Via dello Zodiaco, 34
BURANO San Mauro, 58
CAMPOLONGO MAGGIORE Via Fermi, 3
CAORLE Via Vescovo, 2
CAVALLINO-TREPORTI Via Fausta, 69/A
CAVARZERE Via Cavour, 30
CHIOGGIA Via Maestri del Lavoro, 50
DOLO Via Brenta Bassa, 34
ERACLEA Via Roma, 20/b
FOSSO' Zona Industriale Seconda Strada 24
JESOLO Via Borsanti, 11
LA SALUTE DI LIVENZA Corso Cavour, 33
MARCON Viale San Marco, 82
MARGHERA Via Toffoli, 1/h – 1/i
MARTELLAGO Via Boschi, 126/C

MESTRE Via Torre Belfredo, 81/e
MIRA Via Mion, 25
MIRANO – Loc. FOSSA Via Miranese, 112
MURANO Campo San Bernardo, 1
PORTOGRUARO Via Camillo Valle, 42
QUARTO D'ALTINO Piazza San Michele, 47 N/2
SALZANO Via Allegri, 4
SAN DONÀ DI PIAVE Via Perugia, 2
SAN MICHELE AL TAGLIAMENTO Corso del Popolo, 18
SAN STINO DI LIVENZA Piazza Goldoni, 5
SANTA MARIA DI SALA Via Einstein, 8
TORRE DI MOSTO Via Roma, 31
TRIVIGNANO Via Castellana, 185
VENEZIA LIDO Via Sandro Gallo, 43
VENEZIA San Lio, 5653/4

CNA

CHIOGGIA Viale Mediterraneo, 214
JESOLO Via Zuccarini, 7
MARCON Piazzale Europa, 4
MARGHERA Via della Pila, 3/b
MIRANO Via Cavin di Sala, 72/a

PESEGGIA Via Vecchia Moglianese, 73/b
PORTOGRUARO Viale Venezia, 7
SAN DONÀ DI PIAVE Via Como, 43/10
SAN STINO DI LIVENZA Via F.lli Martina, 2
VENEZIA Calle Larga San Marco, 411/A

CONFCOMMERCIO

BIBIONE Corso del Sole, 48
CAORLE Via del Leone, 12
CAVARZERE Piazza Monsignor Giuseppe Scarpa
CHIOGGIA Calle Nordio Marangoni, 99
DOLO Via Cantiere, 14
JESOLO Via Aquileia, 92
LIDO DI VENEZIA Lungomare marconi, 32/g
MARGHERA Piazza Mercato, 49

MESTRE Viale Ancona, 9
MIRA Via Boldani, 12/d
MIRANO Via Firenze, 12
NOALE Via Ca' Matta, 4
PORTOGRUARO Borgo Sant'Agnese, 93
SAN DON DI PIAVE Via Como, 1
SPINEA Via dei Mille, 2
VENEZIA San Polo, 2169

CONFCOOPERATIVE Unione Provinciale di Venezia

MESTRE Via Torino, 186

CONFESERCENTI

CHIOGGIA Via G. da Verazzano, 79/e
FOSSALTA DI PORTOGRUARO Via S. Biagio, 4
JESOLO Via Mameli, 43
MESTRE Via A. da Mestre, 36

NOALE Piazza XX Settembre, 22
SAN DON DI PIAVE Via Vanoni, 11
SPINEA Via Roma, 173
VENEZIA Castello, 6052

COLDIRETTI

MESTRE Via Torino, 180/a

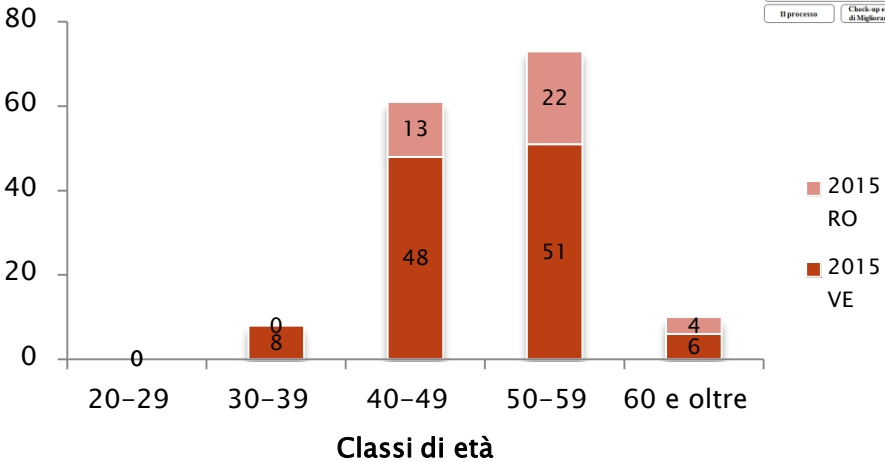
A.C.RI.B.

STRA Via Mazzini, 2

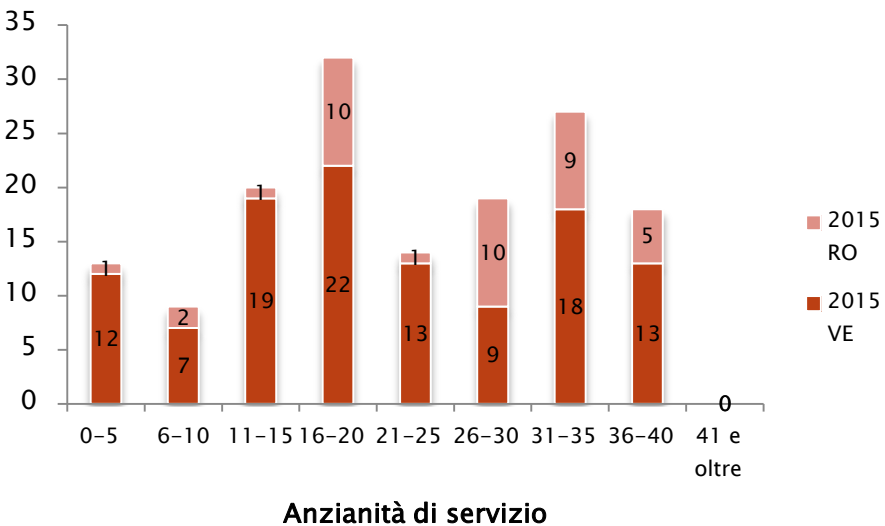
Orari di apertura:
www.dl.camcom.gov.it

2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – La politica delle Risorse Umane

Personale a Tempo Indeterminato al 20/07/2015			
Per Classi di età	2015 VE	2015 RO	2015 DL
20-29	0	0	0
30-39	8	0	8
40-49	48	13	61
50-59	51	22	73
60 e oltre	6	4	10

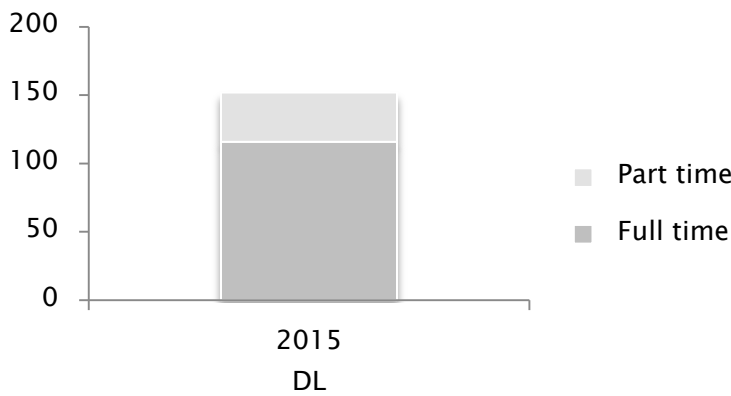
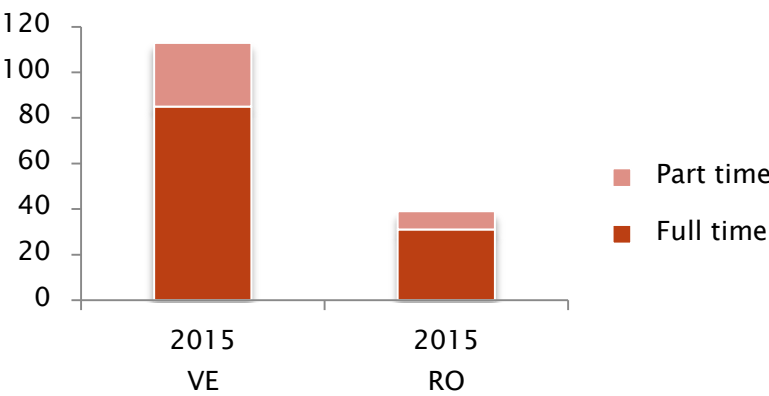


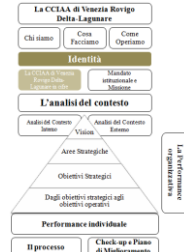
Personale a Tempo Indeterminato al 20/07/2015			
Per Anzianità di Servizio	2015 VE	2015 RO	2015 DL
0-5	12	1	13
6-10	7	2	9
11-15	19	1	20
16-20	22	10	32
21-25	13	1	14
26-30	9	10	19
31-35	18	9	27
36-40	13	5	18
41 e oltre	0	0	0
Totale	113	39	152



2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – La politica delle Risorse Umane

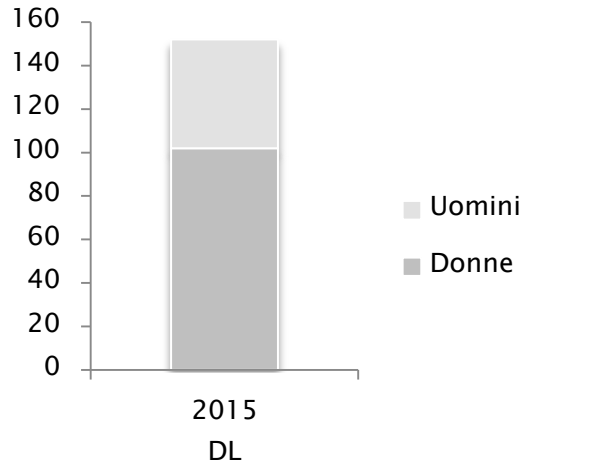
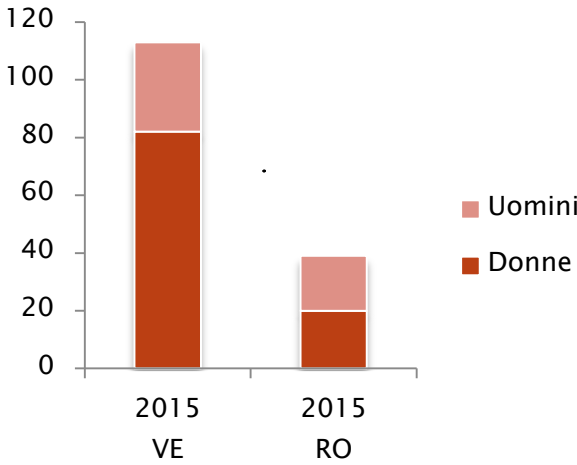
Personale a tempo indeterminato per tipologia contrattuale al 20/07/2015			
	2015 VE	2015 RO	2015 DL
Full time	85	31	116
Part time	28	8	36
Totale	113	39	152
FTE	105,2	37,13	142,33





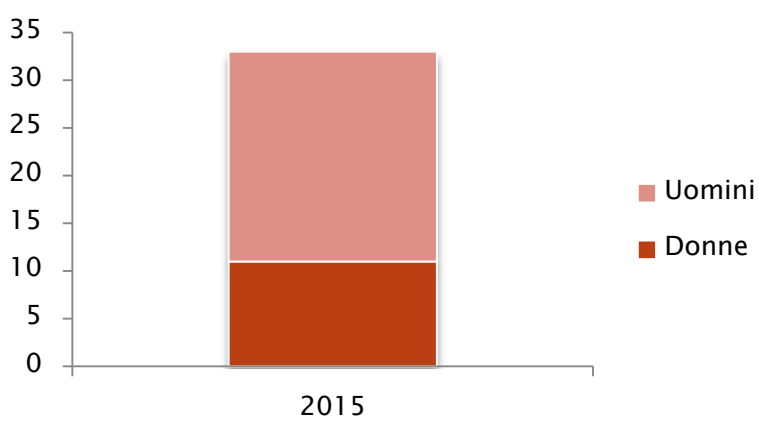
2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – le politiche di genere

Personale a tempo indeterminato dal 20/07/2015			
Per Genere	2015 VE	2015 RO	2015 DL
Donne	82	20	102
Uomini	31	19	50
Totale	113	39	152



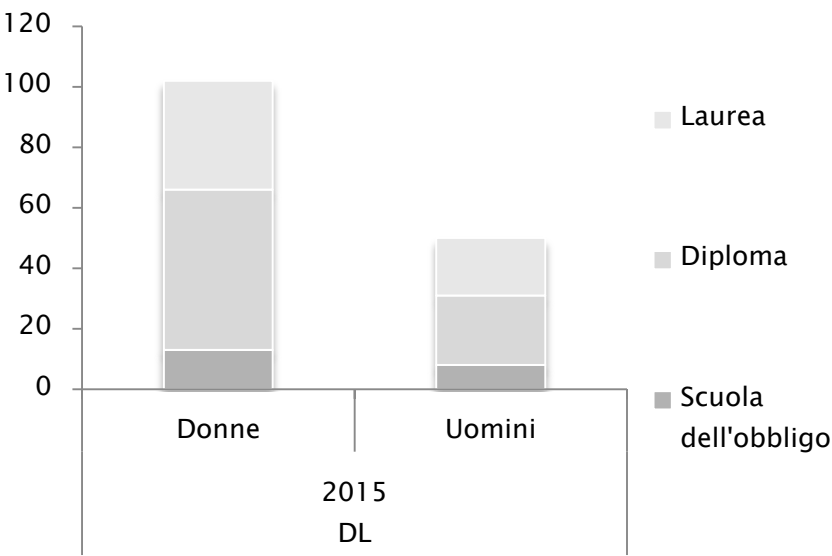
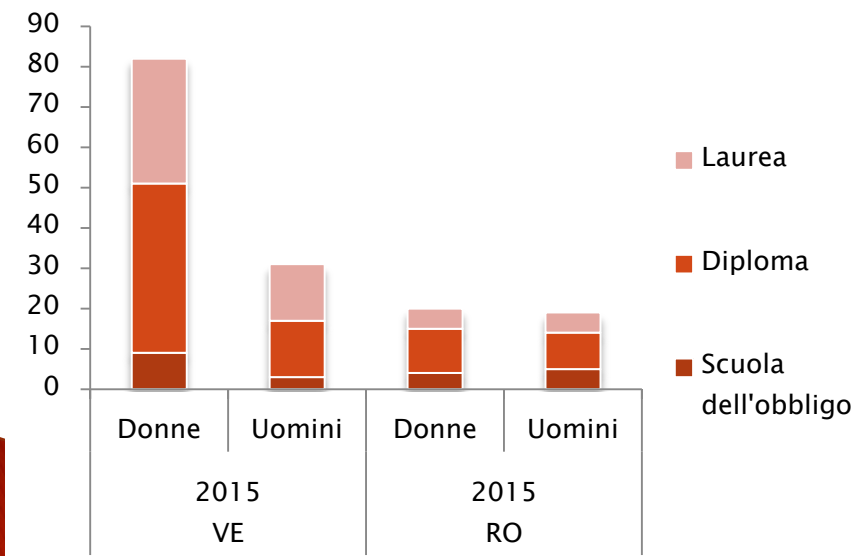
Composizione dei consiglieri per genere

Composizione dei Consiglieri	
Per Genere	2015
Donne	11
Uomini	22
Totale	33



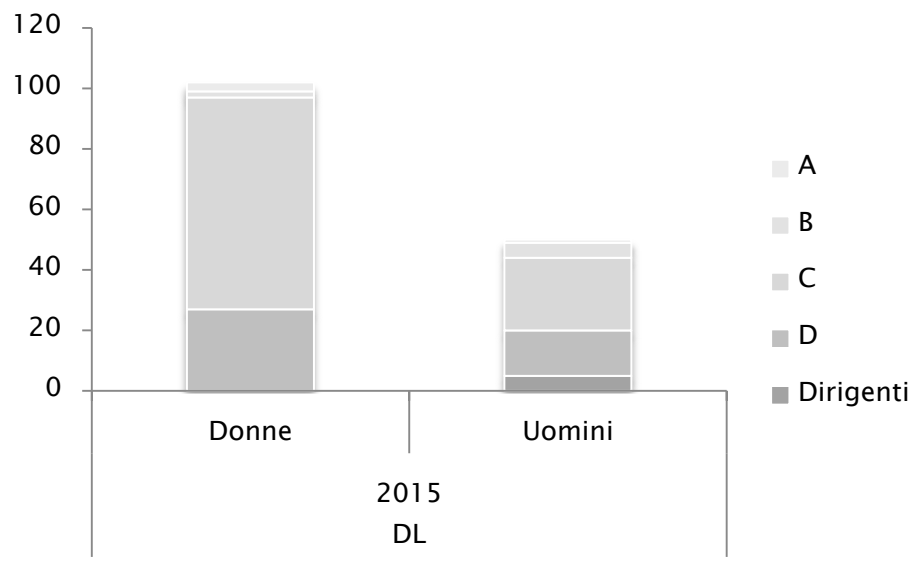
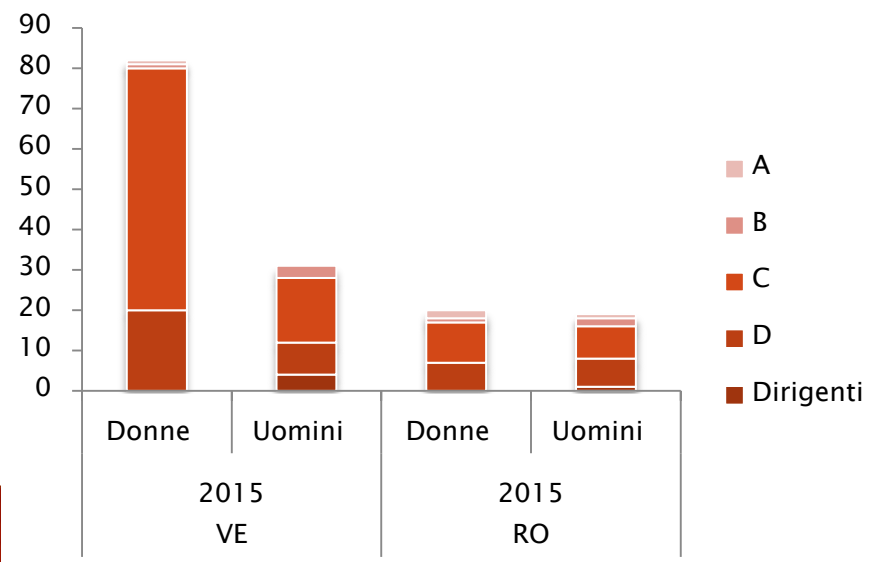
2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – le politiche di genere

Personale a Tempo Indeterminato al 20/07/2015						
Per Tipologia di Studio	2015 VE		2015 RO		2015 DL	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	9	3	4	5	13	8
Diploma	42	14	11	9	53	23
Laurea	31	14	5	5	36	19
Totale	82	31	20	19	102	50



2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – le politiche di genere

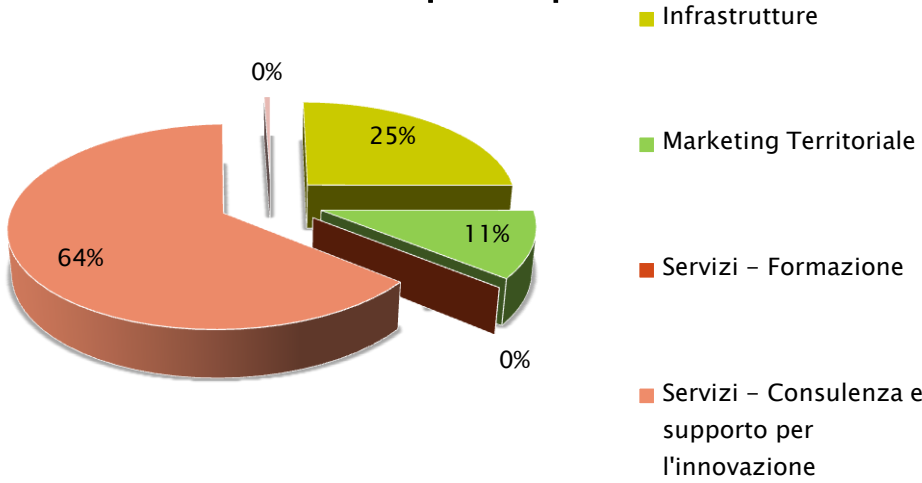
Composizione del Personale in Ruolo al 20/07/2015						
Per Categoria	2015 VE		2015 RO		2015 DL	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	0	4	0	1	0	5
D	20	8	7	7	27	15
C	60	16	10	8	70	24
B	1	3	1	2	2	5
A	1	0	2	1	3	1
Totale	113		39		152	



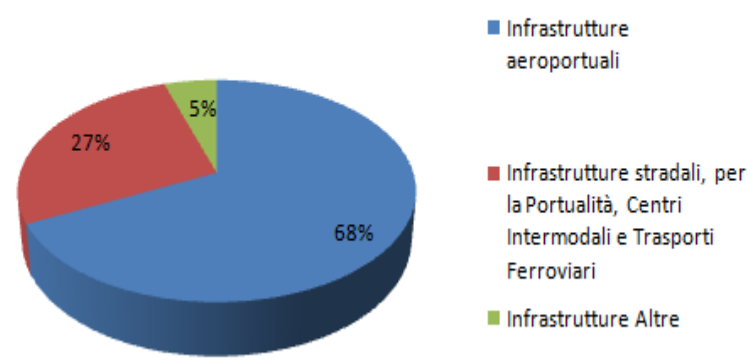
2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – La politica delle partecipazioni

Il Portafoglio delle Partecipazioni al 20.07.2015

Suddivisione partecipazioni



Suddivisione partecipazioni su settore Infrastrutture



	V.Nominale al 31.12.2014	Incidenza	Incidenza sul totale infrastrutture
Infrastrutture	804.034,20	25,03%	
Infrastrutture aeroportuali	544.581,08	16,95%	68,00%
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	219.203,07	6,82%	27,00%
Infrastrutture Altre	40.250,05	1,25%	5,00%
Marketing Territoriale	345.717,50	10,76%	
Servizi - Formazione	91,00	0,00%	
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	2.045.330,80	63,67%	
Servizi - Ricerca	17.466,43	0,54%	
totale	3.212.639,93	100,00%	

```

graph TD
    A[La CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare] --> B[Chi siamo]
    A --> C[Cosa Facciamo]
    A --> D[Come Operiamo]
    C --> E[Identità]
    C --> F[Mandati istituzionali e Monitoraggio]
    F --> G[L'analisi del contesto]
  
```

La CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Chi siamo

Cosa Facciamo

Come Operiamo

Identità

LA CCIAA di Venezia
Rovigo Delta-
Lagunare in cifre

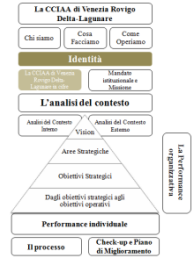
Mandati
istituzionali e
Monitoraggio

L'analisi del contesto

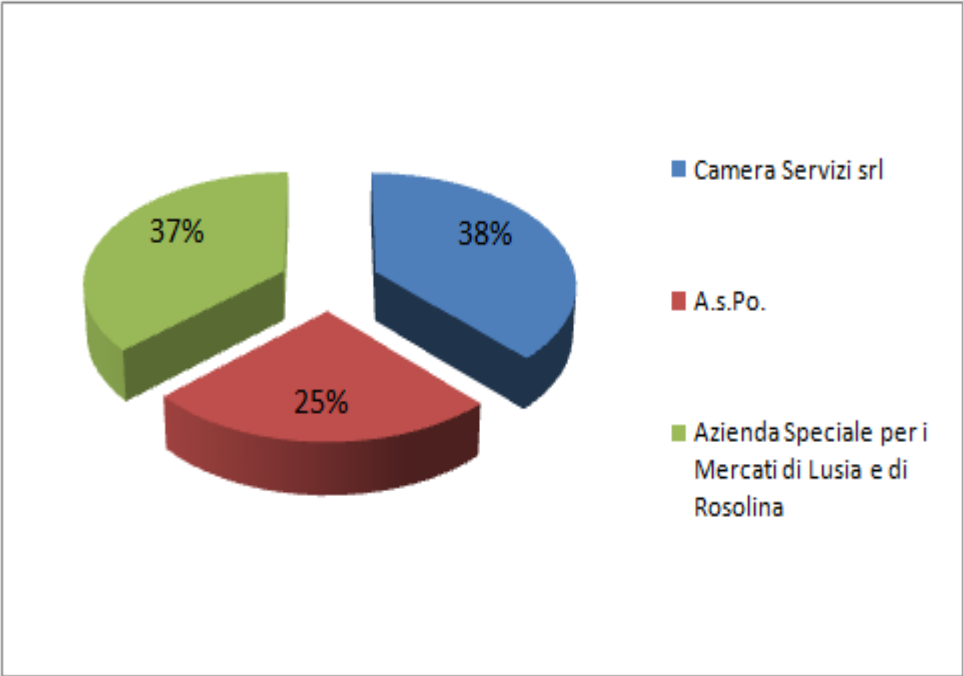
La Performance organizzativa

3.212.638,93

2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – Le Aziende Speciali e Camera Servizi s.r.l.



Aziende Speciali – Dati dimensionali: n. personale espresso in unità equivalenti

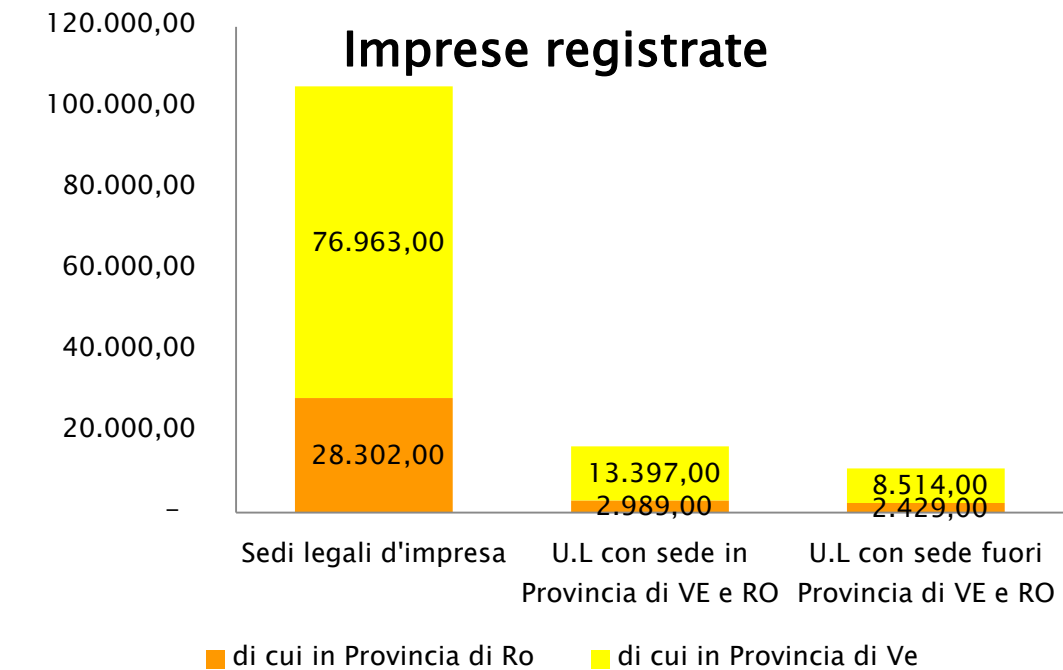


Dipendenti espressi in unità equivalenti	
Denominazione	2015
Camera Servizi srl	9,8
A.s.Po.	6,50
Azienda Speciale per i Mercati di Lusina e di Rosolina	9,5

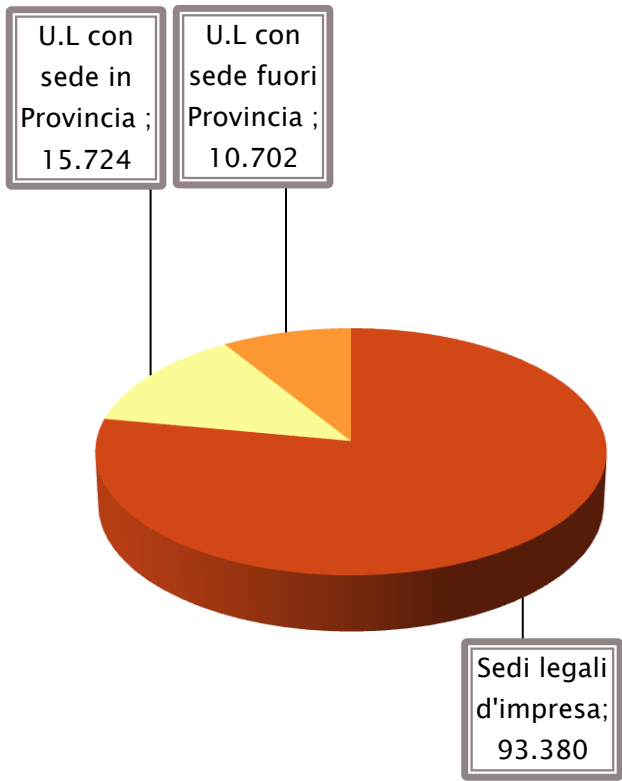
2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre

Il Tessuto Imprenditoriale

Imprese registrate



Imprese attive

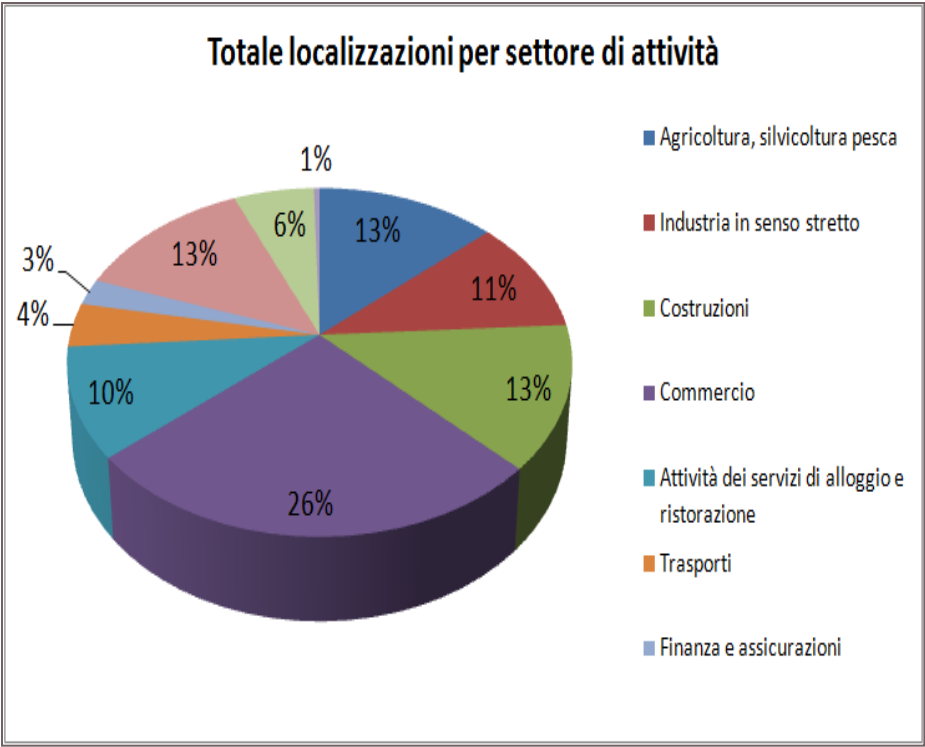


2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre

LE LOCALIZZAZIONI (sedi di impresa e unità locali) produttive ATTIVE in provincia di Venezia e Rovigo

Dati al II trimestre 2015 in valori assoluti

Settori di attività economica	Valori assoluti		
	Sedi d'impresa	Unità locali	Totale localizzazioni
Agricoltura, silvicoltura pesca	15.396	631	16.027
Industria in senso stretto	9.333	3.469	12.802
Costruzioni	14.214	1.736	15.950
Commercio	22.305	9.275	31.580
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	8.345	3.841	12.186
Trasporti	3.721	1.169	4.890
Finanza e assicurazioni	1.672	1.287	2.959
Servizi alle imprese	12.757	2.979	15.736
Servizi alle persone	5.605	1.569	7.174
Imprese N.C.	32	470	502
TOTALE Provincia di Venezia e Rovigo	93.380	26.426	119.806



2.2 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 scorso, insieme alla mappa strategica 2015-2020 rev.0, che sarà operativa con la prossima programmazione 2016-2018. In 19 punti programmatici il Consiglio camerale ha dettato le linee di indirizzo per i programmi e le attività da realizzare nel mandato istituzionale.

Tuttavia, il piano quinquennale non rappresenta un documento fermo e statico ma dinamico, da approntare in modo più strutturato solamente nella primavera del prossimo anno, anche alle luce di quelle che saranno le effettive risorse disponibili per gli enti camerali e, in modo particolare per le seguenti particolarità e peculiarità:

- conoscere gli esiti di una indagine sugli imprenditori, già avviata dall'ente camerale per meglio conoscere le proprie aspettative sulla Camera di commercio, indagine attualmente in corso;
- l'accorpamento tra Venezia e Rovigo è il primo caso italiano e necessita quindi della stesura di programmi che prevedano prima un completo assestamento della struttura;
- è di prossima emanazione il decreto legislativo sul riordino delle Camere di commercio, in attuazione alla legge delega 124/2015.

Le linee di mandato approvate dal Consiglio, pertanto, rappresentano un punto di partenza per la programmazione 2016, ma saranno oggetto di necessarie e successive variazioni e modifiche.



3. Analisi del contesto

La Camera di Venezia Rovigo Delta-Lagunare trae dall'analisi del contesto, sia esterno che interno, dati e informazioni necessari per la pianificazione e programmazione strategica e l'individuazione delle azioni coerentemente con le aspettative dei propri Stakeholder.

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 non solo più ampio ma anche complesso.

L'analisi del contesto permette di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera Delta-Lagunare, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa, 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.

Ad oggi, come anticipato nelle pagine precedenti, è in fase di realizzazione una indagine che coinvolge le imprese delle due provincie al fine di misurare e comprendere come si relazionano con la PA in generale, con la Camera in particolare e quali sono i loro fabbisogni e aspettative nei confronti del nuovo ente.

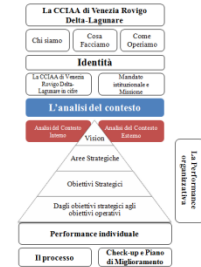
Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato, la Camera ha provveduto ad aggiornare con riferimento all'anno 2015, in particolare dal 20 luglio 2015 data di costituzione della nuova camera, l'analisi in relazione a:

Contesto Esterno

- Il cruscotto economico di riferimento
 - economia mondiale
 - economia italiana
 - il Veneto
- L'evoluzione normativa

Contesto Interno

- L'organizzazione e le relazioni
 - le Risorse Umane
 - le Relazioni



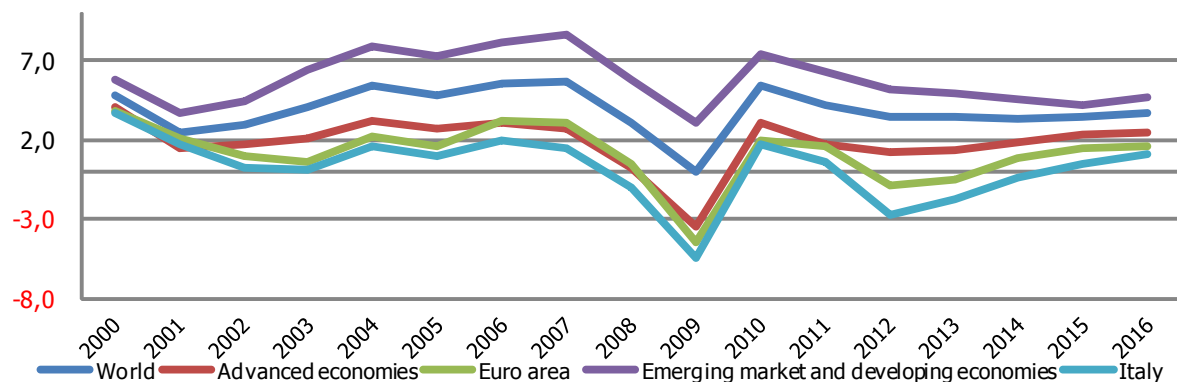
3.1 Analisi del contesto esterno

Secondo le analisi della Banca d'Italia, la ripresa dell'economia globale prosegue, pur mostrando segni di rallentamento, riconducibili a fattori temporanei nelle economie avanzate e più persistenti in quelle emergenti. Sull'economia globale, infatti, gravano fattori di incertezza quali il ritmo di rialzo dei tassi ufficiali statunitensi e l'instabilità finanziaria in Cina.

Per l'**area euro**, ci si attende la ripresa economica moderata, sostenuta dalle politiche espansive della BCE. Il ritmo di crescita nella prima parte del 2015 è stato leggermente più contenuto delle aspettative collegato ad una dinamica della domanda interna più debole delle attese.

In **Italia** dopo due anni di recessione, si assiste ad una graduale ripresa dell'attività economica, trainata dalla domanda interna e le previsioni di settembre sull'andamento del Pil 2015 sono tutte al rialzo rispetto ai dati diffusi a primavera (+0,7 secondo l'OCSE, +0,9 secondo il governo).

Dinamica del PIL e del commercio mondiale in volume
Anni 2000-2014 e previsioni 2015-2016. Variazioni %



Fonte: elaborazioni CCIAA Delta Lagunare su dati FMI (WEO aprile 2015)

Scendendo a livello regionale, secondo le stime di Prometeia di luglio 2015, il fulcro della ripresa si concentrerà nell'area settentrionale del paese per la quale ci si attende un aumento del PIL più alto di 0,3 punti percentuali rispetto allo 0,7% medio nazionale.

Il **Veneto** (che contribuisce a più del 9% del Pil Nazionale), nel 2014, ha fatto registrare una tenuta del Prodotto Interno Lordo rispetto all'anno precedente; risultato in linea con il nord-est, ma decisamente migliore di quello nazionale. Per il 2015 sembra confermata l'uscita dalla recessione con una stima di variazione del +1% per il PIL Veneto.

3.1 Analisi del contesto esterno

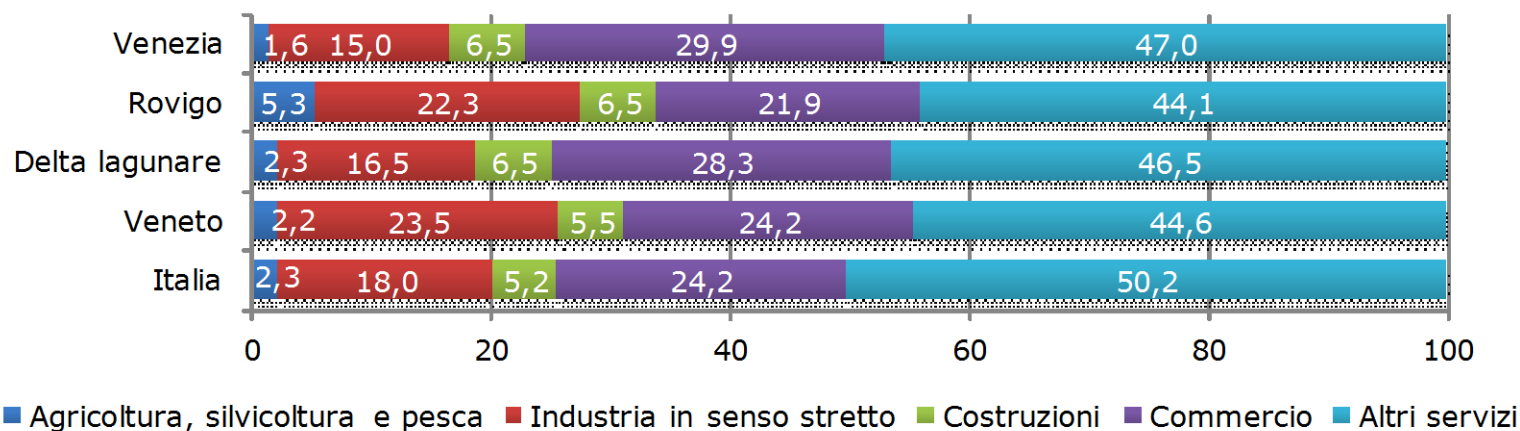
L'economia dell'area Delta-Lagunare

La neo costituita Camera si trova ad operare in un contesto socio economico che comprende i territori delle provincie di Venezia e Rovigo. Il **territorio** Delta-Lagunare si caratterizza per una superficie di 4.292 kmq, il 23% di quella regionale, principalmente pianeggiante e affacciata sul mare per circa 200 km.

La **popolazione** nell'area vasta al 1° gennaio 2015 è di 1.100.731 residenti di cui il 23,6% over 65 e il 9,2% stranieri. Il 78% della popolazione è concentrato in provincia di Venezia dove la densità è di 347 abitanti per kmq, contro i 133 abitanti per kmq della provincia di Rovigo.

Quest'area, nel complesso, ha contribuito, nel 2014, al 21,7% del **valore aggiunto** regionale. Per la provincia di Venezia (17,5% del v.a regionale) ben il 77% del valore aggiunto deriva dai servizi (con un apporto per quasi il 30% del commercio), il 21,5% dall'industria (15,5% industria in senso stretto e 6,5% costruzioni) e solo l'1,6% dall'agricoltura e pesca. In provincia di Rovigo, invece, l'apporto dell'agricoltura arriva al 5,3% e quello dell'industria in senso stretto al 22,3.

Ripartizione del valore aggiunto per settore di attività economica (Anno 2013). Dati in milioni di euro.



Fonte: elaborazioni CCIAA Delta Lagunare su dati Istituto Guglielmo Tagliacarne



Venezia

Superficie

2.472,91 km²

Abitanti

858.198

Densità

347 ab./km²

Comuni

44

Rovigo

Superficie:

1.819,35 km²

Abitanti:

242.533

Densità: 133,3
ab./km²

Comuni: 50

 **51,7%**

Donne

 **31,7%**

Giovani under 35

 **9,5%**

Stranieri

 **51,5%**

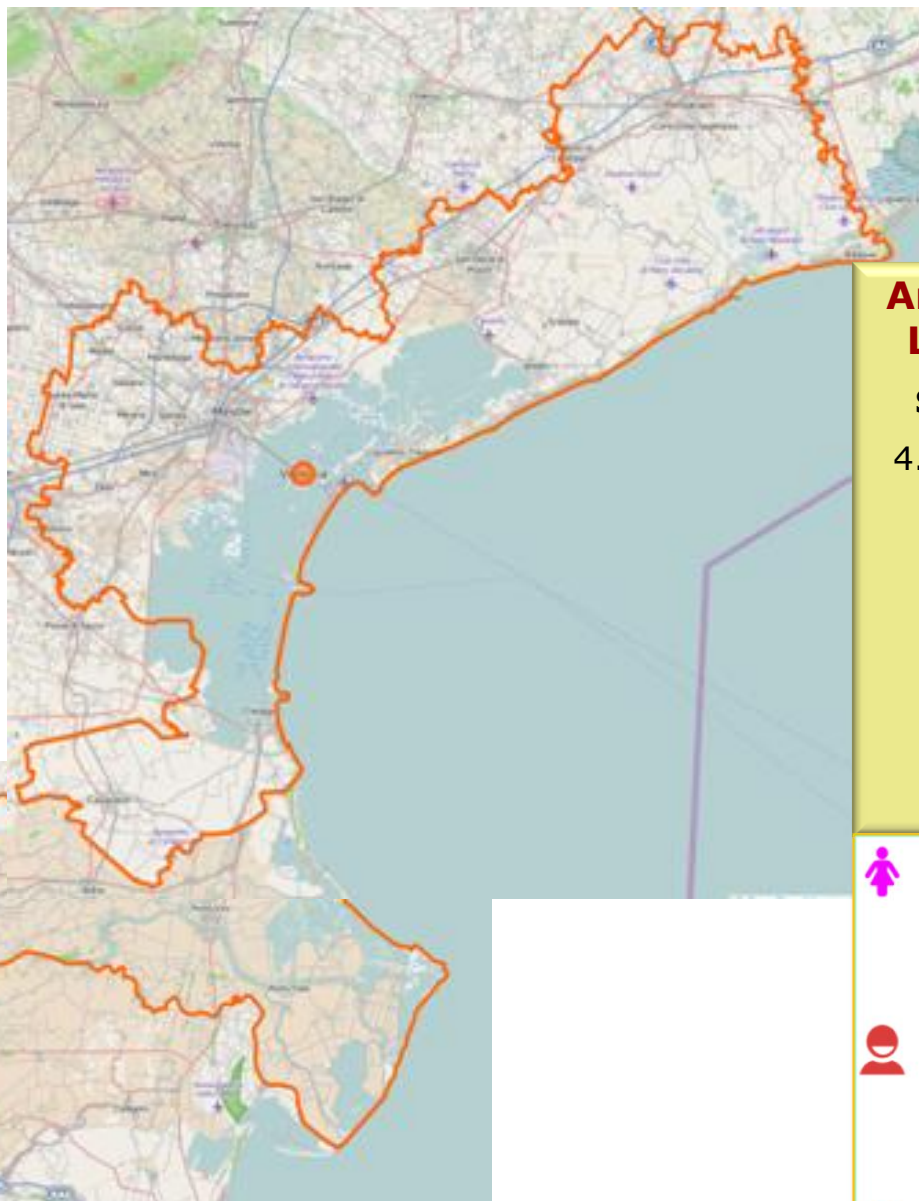
Donne

 **29,9%**

Giovani under 35

 **7,9%**

Stranieri



Area Delta-Lagunare

Superficie

4.292,26 km²

Abitanti

1.100.731

Densità

256,4

Comuni

94

 **51,6%**

Donne

 **31,3%**

Giovani under 35

 **9,2%**

3.1 Analisi del contesto esterno

L'economia dell'area Delta-Lagunare



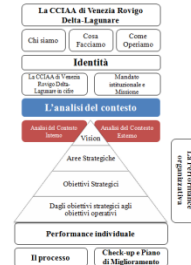
Il **tessuto imprenditoriale** dell'area Delta-Lagunare conta, al 30 giugno 2015, 132.594 **localizzazioni registrate** (12 imprese ogni 100 abitanti), il 22,3% delle imprese regionali. Il 75% delle imprese è concentrato in provincia di Venezia.

Il periodo di crisi ha visto una riduzione del numero di imprese, ma negli ultimi due trimestri la tendenza pare essersi invertita grazie all'aumento delle unità locali che contrasta la diminuzione delle sedi d'impresa e con un saldo tra iscrizioni e cessazioni che, per il primo semestre 2015, è finalmente in positivo.

Le localizzazioni sono composte da 105.265 sedi d'impresa e 27.329 unità locali (stabilimenti, filiali, ecc.): di queste ultime più di 16mila (il 60%) sono unità locali di imprese con sede nella provincia mentre quasi 11mila (il restante 40%) sono relative ad imprese con sede fuori provincia. Il 90,4% delle imprese registrate risulta attivo (119.806), mentre il 5,4% delle imprese non ha ancora dichiarato l'inizio attività, il 2,5% è in scioglimento o liquidazione (3.324), l'1,6% ha procedure concorsuali in atto (2.063) e lo 0,2% corrisponde ad imprese la cui attività è stata sospesa (227).

3.1 Analisi del contesto esterno

Il cruscotto economico di riferimento



LE LOCALIZZAZIONI (sedi d'impresa e unità locali) **produttive REGISTRATE nell'area Delta-Lagunare, Veneto e Italia. Dati al II trimestre 2015, valori ass. e var. %**

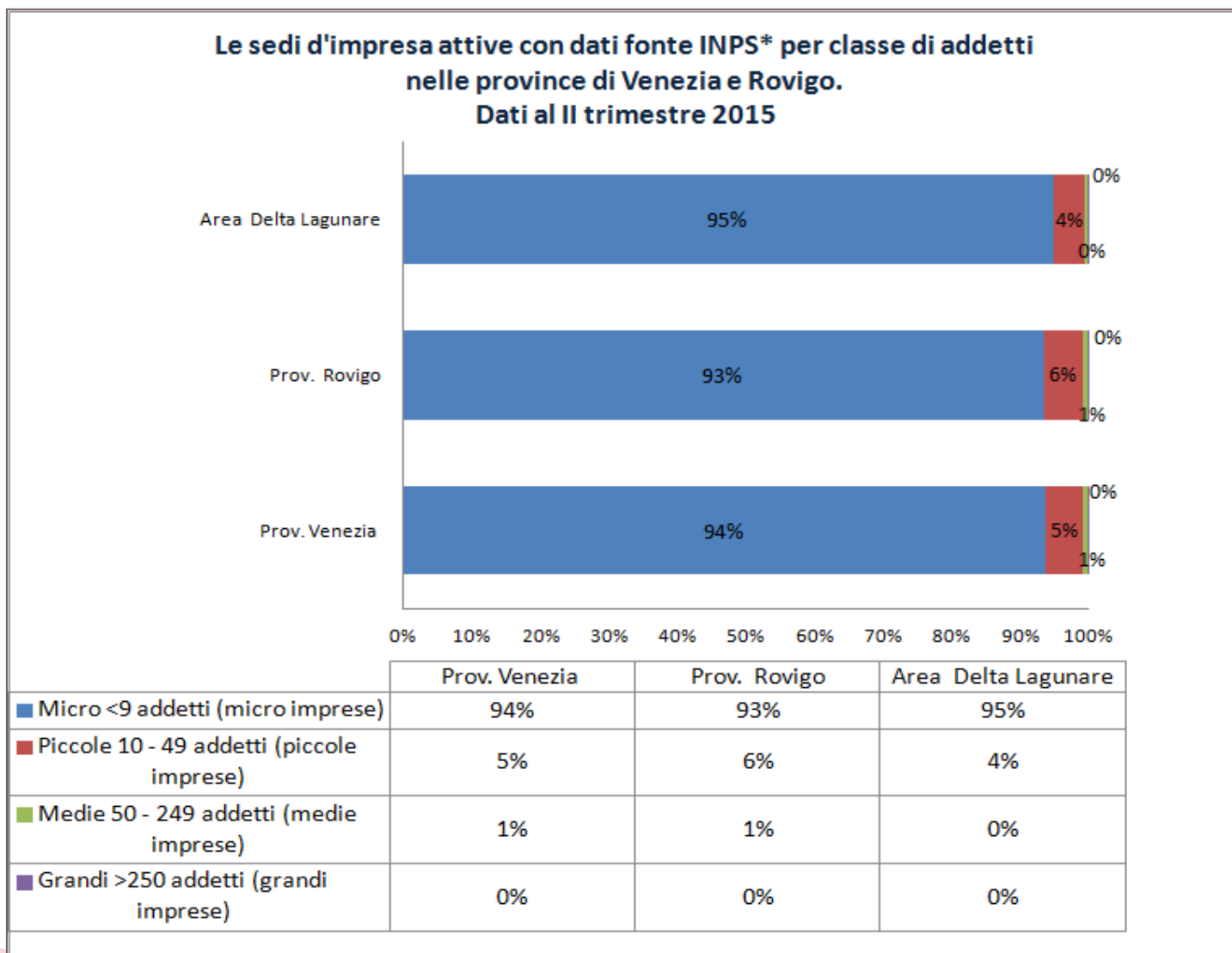
Status d'impresa	Valori assoluti					Var. % II trim. '15/II trim. '14				
	Sede	Unità Locali			Totale	Sede	Unità Locali			Totale
		U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV	Totale U.L.			U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV	Totale U.L.	
Attive	93.380	15.724	10.702	26.426	119.806	-0,3	+0,3	+2,4	+1,1	+0,0
Sospese	204	18	5	23	227	-2,9	-28,0	-16,7	-25,8	-5,8
Inattive	6.970	78	126	204	7.174	+2,9	-14,3	-14,9	-14,6	+2,3
con Procedure concorsuali	1.774	191	98	289	2.063	+8,9	+0,5	-5,8	-1,7	+7,3
in Scioglimento o Liquidazione	2.937	375	12	387	3.324	-2,7	-5,1	--	-4,9	-3,0
TOTALE Area Delta-Lagunare	105.265	16.386	10.943	27.329	132.594	-0,0	+0,0	+2,0	+0,8	+0,2
di cui Provincia di Rovigo	28.302	2.989	2.429	5.418	33.720	-0,1	-0,3	+1,8	+0,6	+0,0
di cui Provincia di Venezia	76.963	13.397	8.514	21.911	98.874	+0,0	+0,1	+2,1	+0,9	+0,2
Veneto	490.563	66.262	37.503	103.765	594.328	-0,1	+0,2	+1,2	+0,6	+0,0
Italia	6.045.771	791.929	396.141	1.188.070	7.233.841	+0,1	+0,7	+1,5	+1,0	+0,2

Note: - impresa con procedure concorsuali: impresa iscritta al Registro delle Imprese avente in atto una procedura fallimentare non revocata;
 - impresa in scioglimento o liquidazione: impresa iscritta al Registro delle Imprese avente in atto una procedura non revocata non di tipo fallimentare;
 - nel caso di contemporanea presenza di più procedure (Concorsuali e/o di Scioglimento/Liquidazione) si considera solo quella aperta più di recente.

Fonte: elaborazioni CCIAA DL su dati Infocamere - Stock View

3.1 Analisi del contesto esterno

Il cruscotto economico di riferimento



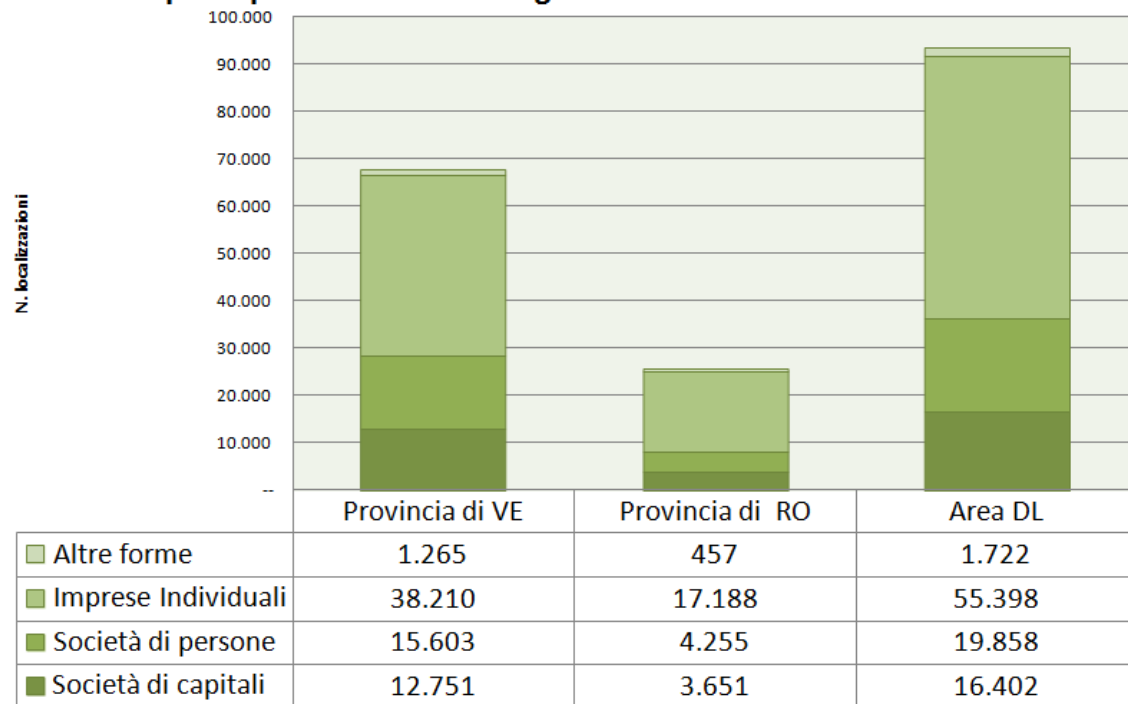
* il dato di fonte Inps è disponibile solo per una parte delle imprese pari al 77,5% delle imprese dell'area DL

Fonte: elaborazioni CCIAA Venezia su dati Infocamere - Stock View

3.1 Analisi del contesto esterno

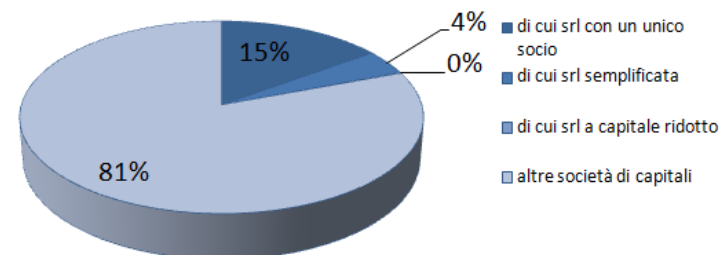
Il cruscotto economico di riferimento

Sedi di impresa per classe di natura giuridica

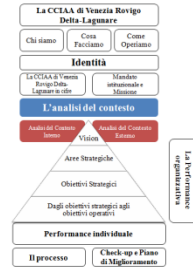


Fonte: elaborazioni CCIAA DL su dati Infocamere - Stock View

Società di capitali dell'area Delta-Lagunare



Piano della Performance CCIAA DL
Rev.0 del 2 novembre 2015



3.1 Analisi del contesto esterno

Il cruscotto economico di riferimento

**Le sedi d'impresa attive per classe di Valore della produzione nelle province di Venezia e Rovigo.
Dati al II trimestre 2015**

	AREA DELTA LAGUNARE		DI CUI VENEZIA		DI CUI ROVIGO	
Valore della produzione	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Val. prod. assente	78.864	84,5	56.178	82,8	22.686	88,8
Val. prod. negativo	48	0,1	37	0,1	11	0,0
fino a 250 m E.	6.804	7,3	5.414	8,0	1.390	5,4
250 - 500 m E.	1.992	2,1	1.614	2,4	378	1,5
500 m - 1 ml E.	2.030	2,2	1.648	2,4	382	1,5
1 - 2,5 ml E.	1.894	2,0	1.533	2,3	361	1,4
2,5 - 5 ml E.	807	0,9	650	1,0	157	0,6
5 - 10 ml E.	466	0,5	378	0,6	88	0,3
10 - 25 ml E.	288	0,3	233	0,3	55	0,2
25 - 50 ml E.	107	0,1	80	0,1	27	0,1
più di 50 ml E.	80	0,1	64	0,1	16	0,1
Totale	93.380	100,0	67.829	100,0	25.551	100,0

Fonte: elaborazioni CCIAA DL su dati Infocamere - Stock View

Imprenditori attivi per territorio e classe di età. Dati al II trimestre 2015

Territorio	Persone attive (val. assoluti)	n.c.	<18 anni	da 18 a 29 anni	da 30 a 49 anni	da 50 a 69 anni	>=70 anni
Area Delta Lagunare	145.827	0,0	0,0	4,0	42,1	43,8	10,1
di cui Provincia di Venezia	109.377	0,0	0,0	3,8	42,5	43,7	9,9
di cui Provincia di Rovigo	36.450	0,1	0,0	4,5	40,8	44,0	10,7
Veneto	697.968	0,0	0,0	3,9	41,8	43,9	10,4
Italia	7.658.469	0,2	0,0	4,6	42,9	41,9	10,5

Fonte: elaborazioni CCIAA DL su dati Infocamere - Stock View



3.1 Analisi del contesto esterno

Il cruscotto economico di riferimento

EXPORT: prime 5 merci per volume di esportazioni e quota percentuale di export assorbito sul totale provinciale. Anno 2014



Propensione all'export: 17,8%
7,7% del totale regionale
+1,3% var. 2014/2013.

Calzature



10,2

Bevande



6,4

Metalli di base preziosi



5,8

Altre macchine impieghi speciali



5,7

Aeromobili, veicoli spaziali e relativi dispositivi



5,7



Propensione all'export: 24,4%
2,5% del totale regionale
+4,3% var. 2014/2013.

Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie



9,0

Tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio



7,3

Articoli in materie plastiche



7,1

Macchine per l'agricoltura e la silvicoltura

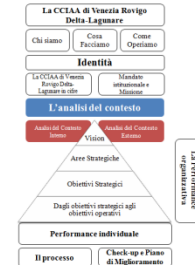


6,6

Altri prodotti alimentari



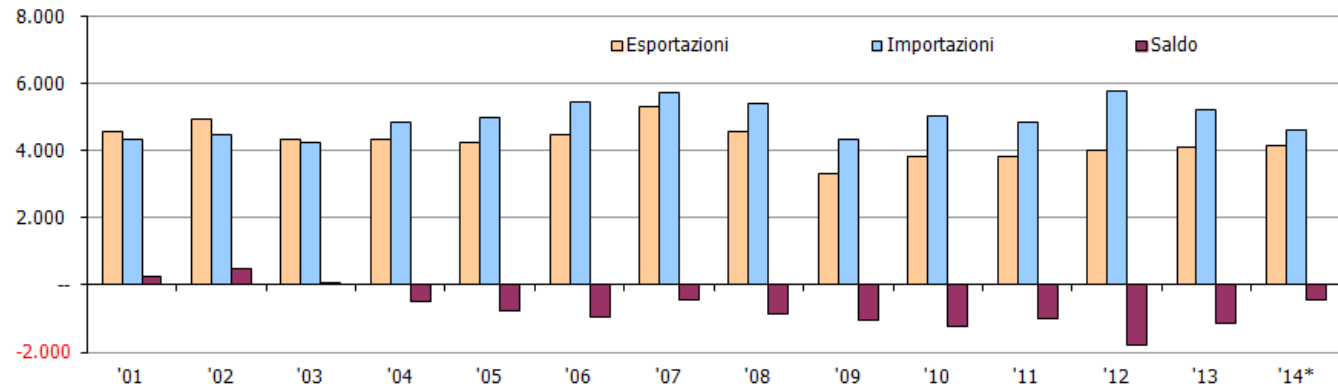
6,5



Flussi import/export dal 2001 al 2014



FLUSSI IMPORT/EXPORT in provincia di Venezia
Valori in milioni di Euro

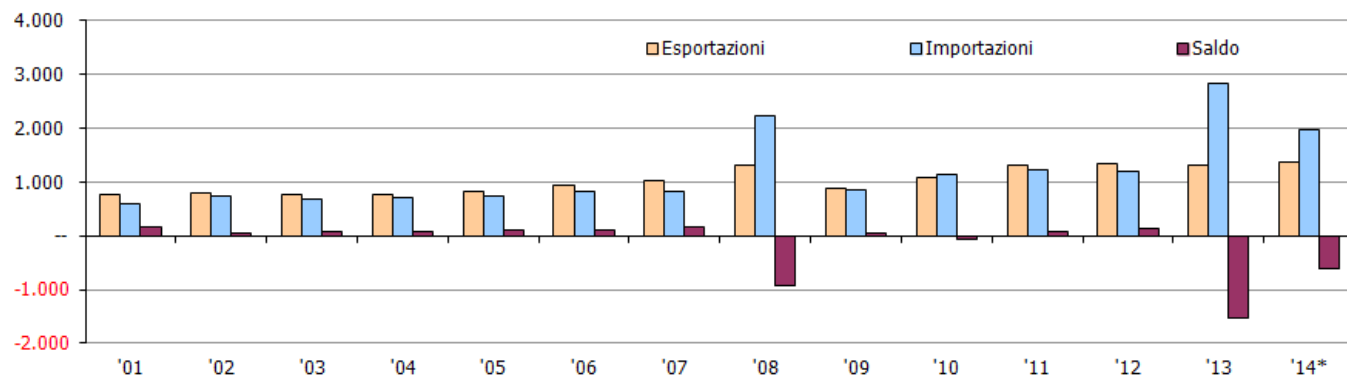


*dati provvisori

FONTE: Elaborazioni Servizio Studi e Statistica C.C.I.A.A. DL su dati Istat - Coeweb.



FLUSSI IMPORT/EXPORT in provincia di Rovigo
Valori in milioni di Euro



*dati provvisori

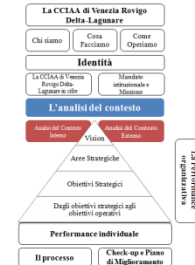
FONTE: Elaborazioni Servizio Studi e Statistica C.C.I.A.A. DL su dati Istat - Coeweb.

3.1 Analisi del contesto esterno

Il cruscotto economico di riferimento

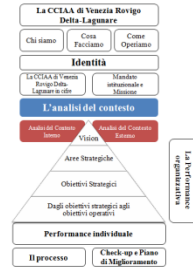
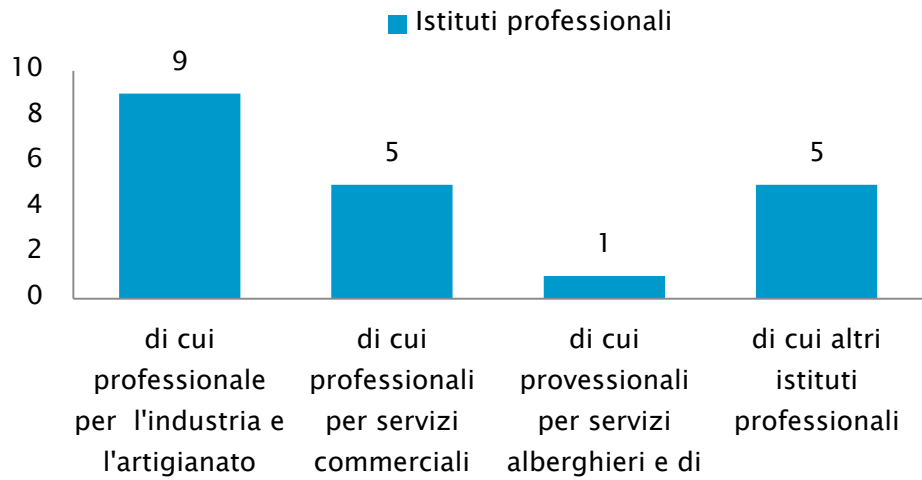
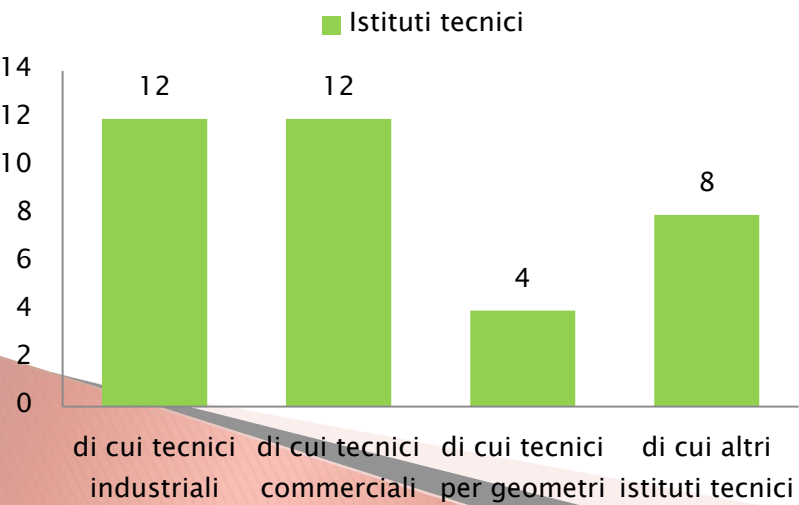
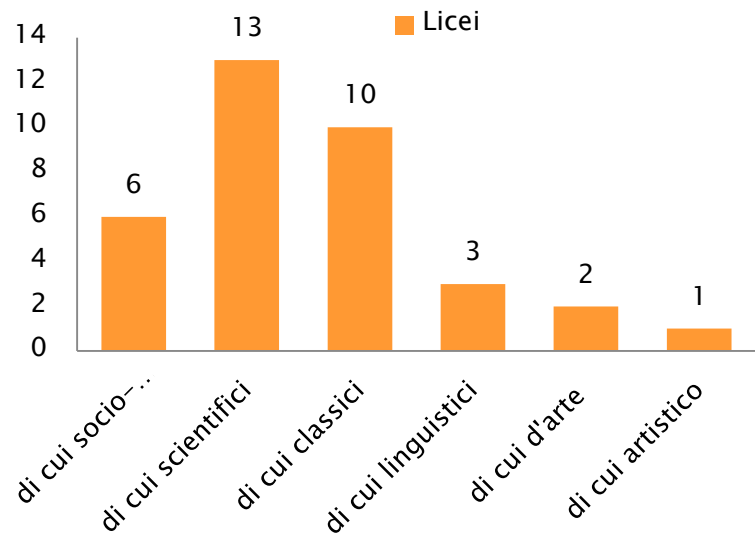
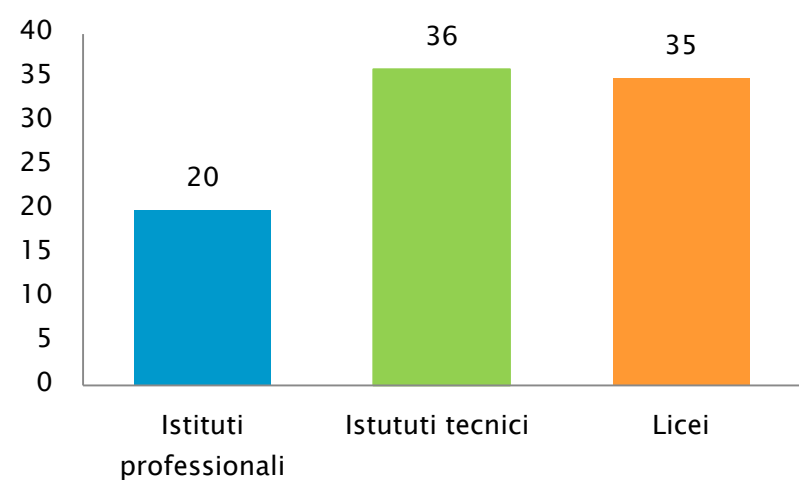
MERCATO DEL LAVORO (Fonte: Istat, Inps)

			2014				2015	
			I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	I trim.	II trim.
Occupati	Veneto	<i>in migliaia</i>	2.041	2.080	2.069	2.071	2.028	2.071
		<i>var.% t-4</i>	-0,1	+2,0	+1,7	+0,8	-0,6	-0,5
	Italia	<i>in migliaia</i>	22.026	22.317	22.398	22.375	22.158	22.497
Persone in cerca di occupazione	Veneto	<i>in migliaia</i>	190	159	148	172	163	145
		<i>var.% t-4</i>	-0,3	-4,1	+5,4	-1,8	-14,2	-8,9
	Italia	<i>in migliaia</i>	3.447	3.102	2.975	3.420	3.302	3.101
		<i>var.% t-4</i>	+7,0	+2,4	+5,8	+6,5	-4,2	-0,0
Inattivi (15-64 anni)	Veneto	<i>in migliaia</i>	979	985	1.005	968	1.010	991
		<i>var.% t-4</i>	-0,1	-3,1	-4,3	-1,0	+3,2	+0,7
	Italia	<i>in migliaia</i>	14.159	14.245	14.264	13.820	14.108	13.973
		<i>var.% t-4</i>	-0,6	-0,9	-2,4	-2,6	-0,4	-1,9
Tasso di occupazione (15-64 anni)	Veneto		63,2	64,0	63,6	64,0	62,9	64,1
	Italia		55,1	55,7	56,0	56,0	55,5	56,3
Tasso di disoccupazione	Veneto		8,5	7,1	6,7	7,7	7,4	6,6
	Italia		13,5	12,2	11,7	13,3	13,0	12,1
Tasso di disoccupazione (15-29 anni)	Veneto							
	Italia		33,9	30,5	29,7	32,4	32,4	30,8
Tasso di inattività (15-64 anni)	Veneto		30,8	31,0	31,7	30,6	31,9	31,3
	Italia		36,1	36,4	36,4	35,3	36,1	35,8



3.1 Analisi del contesto esterno Il cruscotto economico di riferimento

Numero di Scuole Secondarie di II grado per tipologia di Istituto nell'Area Delta-Lagunare - Anno 2013 –
Fonte Dati Istat 2013



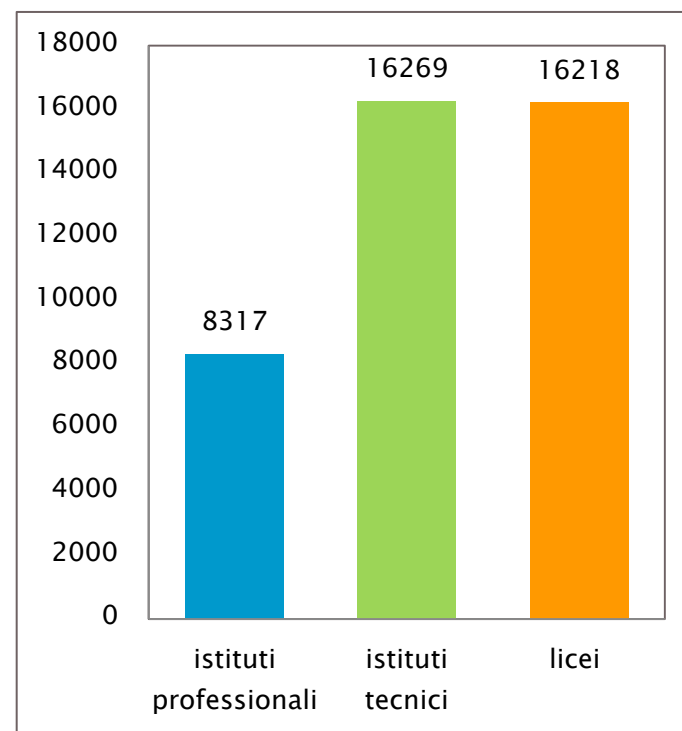
3.1 Analisi del contesto esterno Il cruscotto economico di riferimento

Numero di studenti iscritti nelle scuole secondarie di secondo grado per tipologia di Istituto nell'Area Delta-Lagunare - Anno 2013 - Fonte Dati Istat 2013

DELTA LAGUNARE				
Tipo di scuola	pubblica	privata	Tot.	%
Istituti professionali	8.317	0	8.317	20,4%
<i>di cui professionale per l'industria e l'artigianato</i>	2.614	-	2.614	6%
<i>di cui professionali per servizi commerciali</i>	1.599	-	1.599	4%
<i>di cui professionali per servizi alberghieri e di ristorazione</i>	3.401	-	3.401	8%
<i>di cui altri istituti professionali</i>	703	-	703	2%
Istituti tecnici	16.060	209	16.269	40%
<i>di cui tecnici industriali</i>	5.318	202	5.520	14%
<i>di cui tecnici commerciali</i>	6.460	-	6.460	16%
<i>di cui tecnici per geometri</i>	775	-	775	2%
<i>di cui altri istituti tecnici</i>	3.507	7	3.514	9%
Licei	15.672	546	16.218	40%
<i>di cui socio-psico pedagogico, della comunicazione e delle scienze sociali</i>	3.447	35	3.482	9%
<i>di cui scientifici</i>	6.782	152	6.934	17%
<i>di cui classici</i>	4.094	200	4.294	11%
<i>di cui linguistiche</i>	-	159	159	0%
<i>di cui d'arte</i>	753	-	753	2%
<i>di cui artistico</i>	596	-	596	1%
Totale	40.049	755	40.804	100%

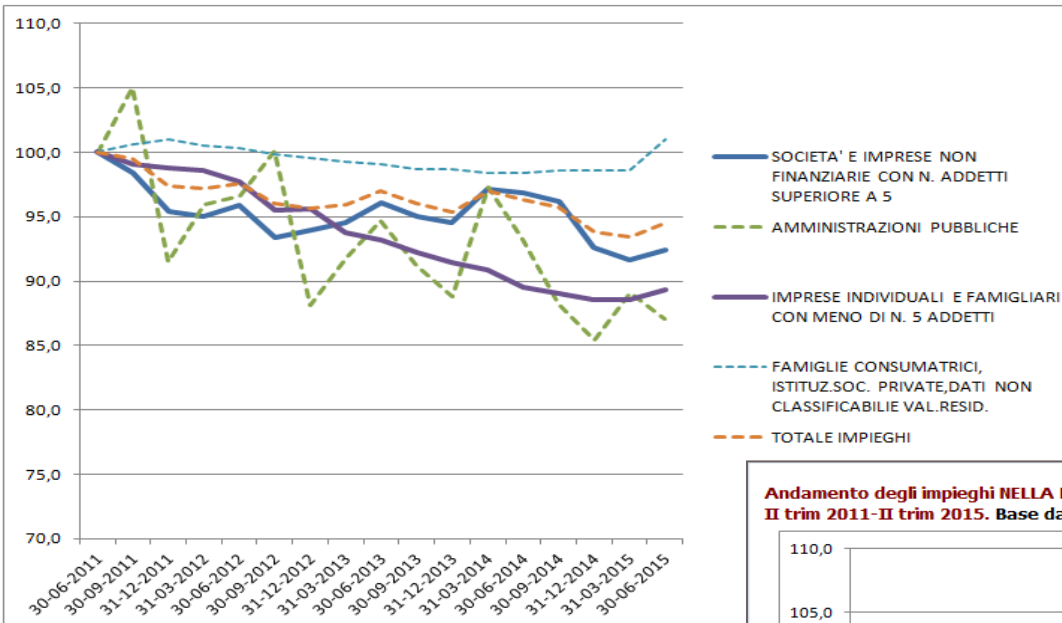
Fonte: dati Istat - 2013

Numero studenti iscritti



3.1 Analisi del contesto esterno

Andamento degli impieghi NELLA PROVINCIA DI VENEZIA per comparto di attività economica della clientela. Periodo II trim 2011-II trim 2015. Base dato al 30/06/2011=100

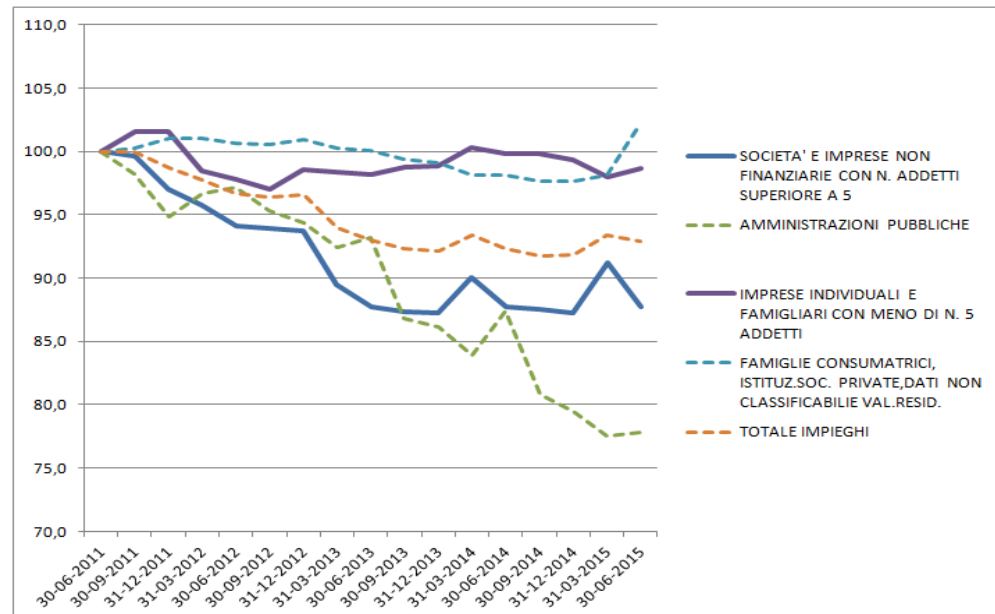


Fonte: Elaborazione CCIAA Delta lagunare su dati Banca d'Italia

Impieghi: finanziamenti erogati dalle banche a soggetti non bancari calcolati al valore nominale (fino a settembre 2008 al valore contabile) al lordo delle poste rettificative e al netto dei rimborsi. L'aggregato comprende: mutui, scoperti di conto corrente, prestiti contro cessione di stipendio, anticipi su carte di credito, sconti di annualità, prestiti personali, leasing (da dicembre 2008 secondo la definizione IAS17), factoring, altri investimenti finanziari (per es. commercial paper, rischio di portafoglio, prestiti su pegno, impieghi con fondi di terzi in amministrazione), sofferenze ed effetti insoluti e al protesto di proprietà.

Finanziamenti erogati dalle banche a soggetti non bancari

Andamento degli impieghi NELLA PROVINCIA DI ROVIGO per comparto di attività economica della clientela. Periodo II trim 2011-II trim 2015. Base dato al 30/06/2011=100



Fonte: Elaborazione CCIAA Delta lagunare su dati Banca d'Italia

Piano della Performance CCIAA DL
Rev.0 del 2 novembre 2015

3.1 Analisi del contesto esterno

RETI D'IMPRESA E START UP

La Rete di Impresa è un accordo, formalizzato in un "Contratto di Rete", basato sulla collaborazione, lo scambio e l'aggregazione tra imprese e rappresenta un modello di business alternativo rispetto a quello individualistico e frammentato del nostro tessuto economico.

Le reti di imprese permettono, da un lato, il mantenimento dell'indipendenza e dell'identità delle singole imprese partecipanti alla rete, dall'altro, il miglioramento della dimensione necessaria per competere sui mercati globali. Si tratta, pertanto, di uno strumento adatto al tessuto imprenditoriale del nostro territorio, composto da micro, piccole e medie imprese molto efficaci ma spesso incapaci di competere in termini di innovazione ed internazionalizzazione con imprese più strutturate e di maggiori dimensioni.



Imprese aderenti a reti d'impresa senza soggettività giuridica per settore di attività dell'impresa (aggiornamento al 03/09/2015)- province del Veneto

Provincia	SETTORE DI ATTIVITA'						Totale*
	AGRICOLTURA / PESCA	ALTRO SETTORE	COMMERCIO	INDUSTRIA / ARTIGIANATO	SERVIZI	TURISMO	
BL	0	0	2	9	5	0	16
PD	5	2	8	50	92	2	159
TV	16	1	5	77	47	5	151
VI	7	2	6	72	49	2	138
VR	30	2	70	71	55	6	234
Area Delta Lagunare	9	0	10	42	82	28	171
di cui VE	9	0	10	35	71	28	153
di cui RO				7	11		18
Totale complessivo*	67	7	101	321	330	43	869

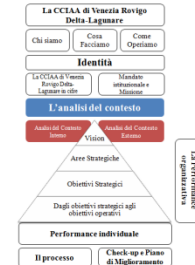
* Se un'impresa aderisce a più reti è conteggiata più volte. Le imprese effettive aderenti a reti senza soggettività giuridica in Veneto sono 832

3.1 Analisi del contesto esterno

RETI D'IMPRESA E START UP

I dati sopra riportati si riferiscono alle reti d'impresa senza soggettività giuridica, pertanto riguardano le singole imprese partecipanti ad una rete il cui contratto è stato depositato per l'iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritta ciascuna impresa partecipante.

Ne sono escluse, invece, le reti con soggettività giuridica (registrazione del Contratto di Rete presso la sezione ordinaria del Registro delle Imprese dove ha la luogo la sede della Rete) in quanto non viene rilevato il settore di attività della sola rete trattandosi di un programma comune di attività che può abbracciare un ampio spettro di settori.



3.1 Analisi del contesto esterno

RETI D'IMPRESA E START UP



START UP e RETI D'IMPRESA della provincia di Venezia, Veneto e Italia.

	Provincia di Venezia	Provincia di Rovigo	Veneto	Italia
START UP al 21/09/2015	52	11	345	4.605
RETI D'IMPRESA al 03/09/2015				
imprese coinvolte	184	19	1.012	11.879
n. contratti di Rete in cui sono coinvolte le imprese	88	17	315	2.348
<i>di cui con personalità giuridica</i>	<i>16</i>	<i>3</i>	<i>48</i>	<i>310</i>

Fonte: Elaborazioni CCIAA Venezia su dati Infocamere.

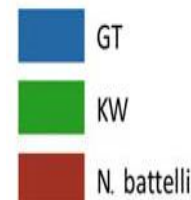
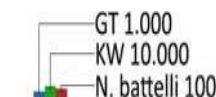
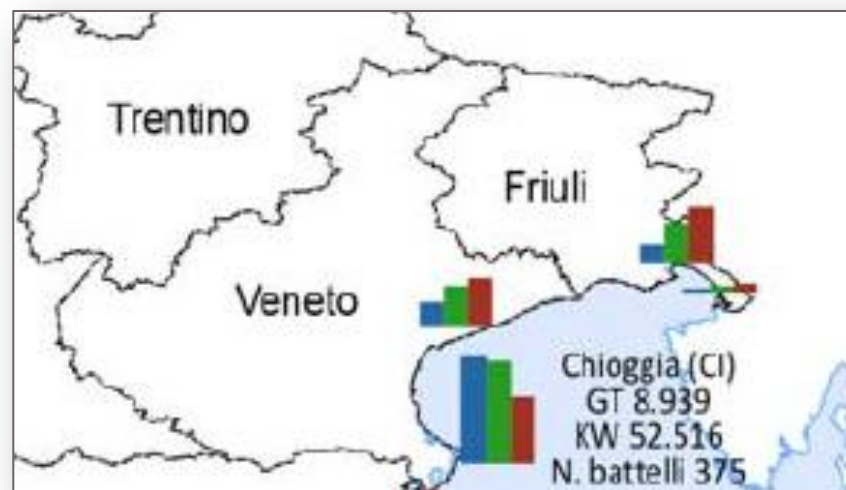
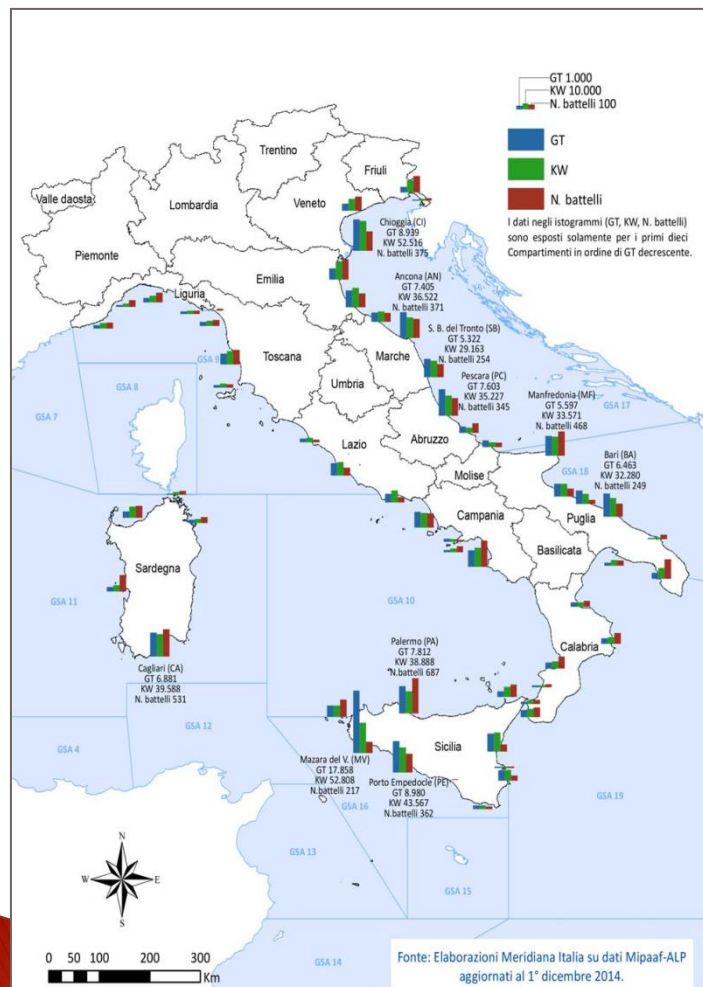
Società iscritte alla sezione delle start-up Innovative per settore economico al 21/09/2015 in Veneto

Provincia	SETTORE DI ATTIVITA'				
	COMMERCIO	INDUSTRIA / ARTIGIANATO	SERVIZI	TURISMO	Totale
BL	1	1	3	0	5
PD	4	23	67	0	94
TV	5	15	57	0	77
VI	5	13	26	1	45
VR	1	20	40	0	61
Area Delta Lagunare	2	12	48	1	63
<i>di cui VE</i>	<i>2</i>	<i>9</i>	<i>41</i>	<i>0</i>	<i>52</i>
<i>di cui RO</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>11</i>
Totale complessivo	18	84	241	2	345

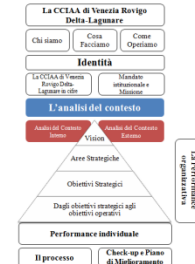
3.1 Analisi del contesto esterno

FOCUS SUL SETTORE DELLA PESCA

Dimensione e ubicazione del settore peschereccio in Italia, in termini di stazza (GT), potenza motore (KW) e numerosità del naviglio per compartimento marittimo.



I dati negli istogrammi (GT, KW, N. battelli) sono esposti solamente per i primi dieci Compartimenti in ordine di GT decrescente.



3.1 Analisi del contesto esterno

FOCUS SUL SETTORE DELLA PESCA

Dimensione e ubicazione degli impianti di molluscoltura.



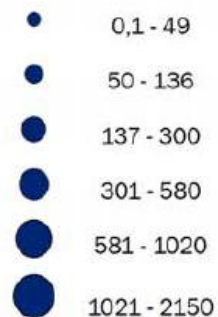
Impianti molluscoltura produzioni in ton



Dimensione e ubicazione degli impianti di maricoltura.

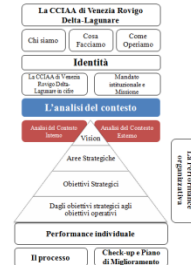


Impianti maricoltura produzioni in ton



Fonte: Elaborazioni Unimar su dati Mipaaf aggiornati
al 31 dicembre 2014. Piano della Performance CCIAA DL

Rev.0 del 2 novembre 2015



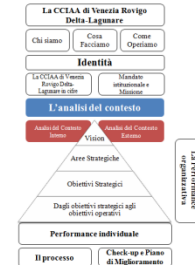
3.1 Analisi del contesto esterno

MITILICOLTURA: CONCESSIONI DEMANIALI MARITTIME ATTIVE NELL'AREA MARINA DI ROVIGO E IN QUELLA VENEZIANA

DATI	ROVIGO 2014	VENEZIA 2014	VENETO 2014
n. concessioni	18	19	37
anni medi di attività	11,7	20,7	16,2
n. imbarcazioni	77	54	131
imbarcazioni media per impianto	4,3	2,8	3,5

OCCUPAZIONE	ROVIGO	VENEZIA	VENETO
n. occupati 2014	214	90	304
n. occupati 2011	183	89	272
n. occupati 2007	175	70	245
Var n. occupati 2014/2011	16,9%	1,1%	11,8%
Var n. occupati 2014/2007	22,3%	28,6%	24,1%
occupazione media 2014	11,9	4,7	8,2
occupazione media 2011	10,2	5,6	11,8
occupazione media 2007	10,3	5,4	7,2
Var. occupazione media 2014/2011	16,9%	-14,8%	-30,5%
Var. occupazione media 2014/2007	15,5%	-12,0%	14,0%

Fonte: elaborazione dell'Osservatorio Socio Economico della Pesca e dell'Acquacoltura



3.1 Analisi del contesto esterno

MITILICOLTURA: ASPETTI ECONOMICI E DI MERCATO

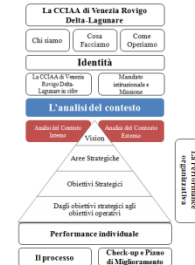
Le sedi d'impresa attive CON DATI DI FONTE INPS* per classe di addetti nelle province di Venezia e Rovigo nel settore pesca e acquacoltura (classificazione Ateco 03 "Pesca e Acquacoltura"). Dati al II trimestre 2015

Classe dimensionale di addetti	AREA DELTA LAGUNARE		DI CUI VENEZIA		DI CUI ROVIGO	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Micro <9 addetti (micro imprese)	1.810	98,0	259	91,5	1.551	99,2
Piccole 10 - 49 addetti (piccole imprese)	33	1,8	23	8,1	10	0,6
Medie 50 - 249 addetti (medie imprese)	3	0,2	1	0,4	2	0,1
Grandi >250 addetti (grandi imprese)	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Totale	1.846	100,0	283	100,0	1.563	100,0

* il dato di fonte Inps è disponibile solo per una parte delle imprese pari al 64,9% delle imprese del settore dell'area DL

Fonte: elaborazioni CCIAA Venezia su dati Infocamere - Stock View

DATI ECONOMICI	ROVIGO	VENEZIA	VENETO
Fatturato 2013 (€)	15.028.670	5.894.475	20.923.145
Fatturato 2012 (€)	15.606.026	4.770.101	20.376.127
Var. 2012/2013	-3,7%	23,6%	2,7%
Quantità 2013 (Kg)	25.818.020	9.068.423	34.886.444
Quantità 2012(Kg)	27.328.309	7.950.169	35.278.477
Var. 2012/2013	-5,5%	14,1%	-1,1%



3.1 Analisi del contesto esterno

MITILICOLTURA: ASPETTI ECONOMICI E DI MERCATO

Anche il settore della mitilicoltura ha risentito della generale crisi economica che negli ultimi anni ha colpito il settore ittico. A tale proposito si è chiesto alle imprese di indicare nel questionario proposto quali sono le principali problematiche e criticità del comparto.

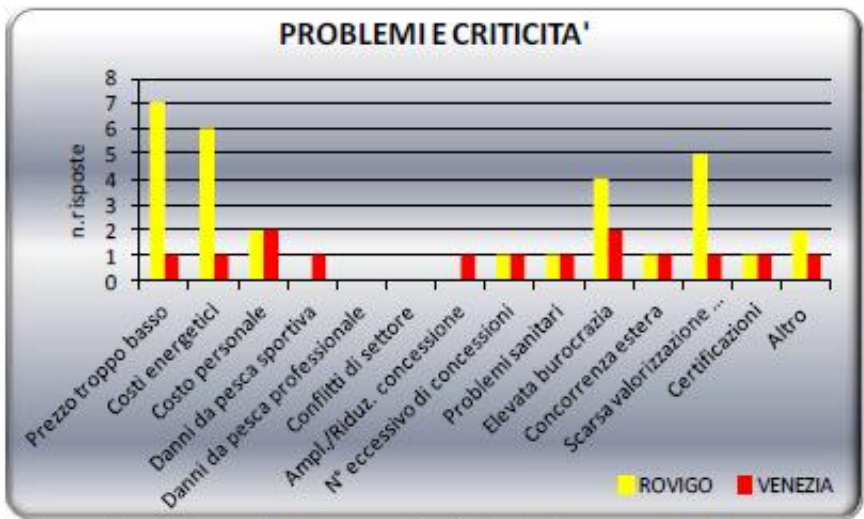
Come si evince dal grafico a lato, la totalità delle imprese lamenta il **prezzo troppo basso del prodotto**, il quale è rimasto quasi costante negli ultimi anni, a fronte di un forte aumento dei costi di produzione. Il prezzo medio di vendita dei mitili all'ingrosso (produttore-CSM) come visto si aggira intorno ai 60 centesimi al Kg. Secondo gli operatori del settore se il prezzo riuscisse a raggiungere il valore di almeno 1 euro al Kg alla produzione, questo riuscirebbe a garantire un discreto recupero dei costi produttivi e un'adeguata remunerazione dell'attività svolta dalle imprese del comparto.

Un altro problema molto sentito per gli operatori del settore, quasi all'unanimità, è **l'elevato costo del gasolio** e dei costi energetici in generale, che erode ulteriormente il guadagno delle imprese.

La **scarsa valorizzazione del prodotto** è una ulteriore questione aperta per le imprese. La elevata qualità del prodotto "nostrano" non è premiata dal consumatore rispetto a quanto proposto dalla concorrenza estera, che presenta un prodotto di qualità inferiore ma soprattutto a prezzi inferiori rispetto al locale, che dunque risulta svantaggiato in fase di commercializzazione.

In successione si trova **l'eccesso di burocrazia per il rilascio di nuove concessioni e autorizzazioni** con la relativa dilatazione dei tempi necessari ad ottenerle, risultando di impedimento alla rapida realizzazione del futuro impianto.

Inaspettatamente, agli ultimi posti per importanza si trova il *costo del personale*. Dal punto di vista economico l'elevato costo del personale incide in maniera notevole e negativamente sul bilancio aziendale. Il fatto che gli venga data meno importanza rispetto alle altre problematiche rilevate può essere dovuto al fatto che la maggior parte delle imprese del settore sono piccole cooperative formate quasi ed esclusivamente da tutti i soci, i quali svolgono tutte le funzioni all'interno del ciclo produttivo e commerciale, oppure si tratta di piccole imprese a conduzione familiare dove tutti i parenti hanno una quota dell'impresa e svolgono tutte le mansioni.



Fonte: elaborazione dell'Osservatorio Socio Economico della Pesca e dell'Acquacoltura su dati rilevati in quest'indagine. Piano della Performance CCIAA DL



3.1 Analisi del contesto esterno

L'EVOLUZIONE NORMATIVA

L'intervento normativo che ha interessato maggiormente e direttamente da vicino le Camere di commercio, come anticipato all'inizio del documento, è la legge 7 agosto 2015, n. 124, - cosiddetta Riforma della Pubblica amministrazione Madia – che dedica l'intero articolo 10 al "Riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio". La riforma sarà attuata con un decreto legislativo delegato del Governo, da emanarsi entro 12 mesi dall'entrata in vigore della norma, nel rispetto dei principi e criteri direttivi definiti dalla stessa.

La riforma, nei fatti, era stata anticipata dall'entrata in vigore del D.L. 24 giugno 2014, n. 90 convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014, n. 114. La normativa ha previsto all'art. 28 una significativa riduzione del diritto annuale dovuto dalle imprese, graduandola nel triennio (35% nel 2015, 40% nel 2016 e 50% nel 2017).

Ciò ha comportato, per tutte le Camere, l'avvio di una serie di valutazioni sulla razionalizzazione dei costi di gestione anche di tipo strutturale e sulla programmazione degli interventi promozionali, che hanno determinato naturalmente una ricaduta negativa sull'intero sistema camerale, sul sistema economico locale oltre che sulle aziende dell'indotto.

3.2 Analisi del contesto interno

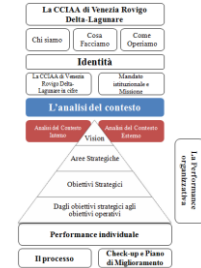
L'ORGANIZZAZIONE E LE RELAZIONI: LE RISORSE UMANE

Le risorse umane continuano ad avere anche nel nuovo ente un ruolo centrale, così come in qualsiasi società che organizza servizi. A maggior ragione, in questo momento di forte cambiamento e assestamento, l'attenzione va all'integrazione e crescita del personale, attraverso un investimento nella formazione e nel costante aggiornamento, consci del grado di professionalità acquisito in tutti i settori in cui opera la Camera, nonché del nuovo ruolo che l'ente assumerà attraverso la riforma della Pubblica amministrazione

La qualità dei servizi, certificata dalle numerose indagini di *customer*, dipende in gran parte dalla risorsa umana che costituisce il vero valore aggiunto dei servizi camerali.

All'atto delle delibere di accorpamento, cioè il 30 luglio 2014, il personale della costituenda Camera Delta-Lagunare era di 162 unità a tempo indeterminato. Un anno dopo, alla data della costituzione effettiva dell'ente che, come anticipato nelle pagine precedenti è avvenuta il 20 luglio 2015 e, a tutt'oggi, il personale è di 152 unità a tempo indeterminato, suddiviso tra personale a tempo pieno e a tempo parziale, per un equivalente di personale normalizzato in FTE pari a 142,14 unità.

Ciò evidenzia come nell'anno di avvio dell'accorpamento, a seguito del pensionamento naturale di una decina di persone, la struttura organizzativa si sia ridotta significativamente, a fronte del mantenimento dei servizi sul territorio. Sarà pertanto fondamentale, prossimamente, individuare l'assetto organizzativo che maggiormente risponde alle nuove e mutate esigenze dell'ente, valorizzando al meglio le risorse in relazione alle capacità, attitudini e competenze.



3.2 Analisi del contesto interno

L'ORGANIZZAZIONE E LE RELAZIONI: LE RELAZIONI

Il nuovo Gruppo Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare è costituito, come anticipato nelle slide precedenti, oltre che dalla Camera di Commercio dalle Aziende speciali A.S.Po. e Mercati di Lusia e Rosolina, e dalla società totalmente partecipata CAMERA SERVIZI s.r.l.

A seguito dell'accorpamento, è entrata a far parte del Gruppo l'Aziende Mercati di Lusia e Rosolina, e questo è significativo dell'ampliamento al settore primario, tra gli obiettivi del nuovo ente camerale. Il nuovo settore è, infatti, declinato in una apposita linea programmatica che abbraccia oltre che la gestione dei mercati e la tutela delle produzioni tipiche, anche il settore della pesca in relazione con il turismo e con altre attività presenti sul territorio.

La società totalmente partecipata CAMERA SERVIZI s.r.l., che già era stata oggetto di un riassetto organizzativo a metà del 2015, a seguito del conferimento dell'Azienda speciale Venezi@Opportunità, con successiva variazione della denominazione da In house s.r.l. a quella attuale di CAMERA SERVIZI, continuerà ad occuparsi della gestione del patrimonio immobiliare dell'ente, nonché della gestione degli acquisti del Gruppo e della gestione dei servizi promozionali resi alle imprese in sinergia con il mondo associativo.

Per quanto riguarda A.s.Po., ovvero l'azienda speciale per il Porto di Chioggia, la sua specificità rappresenta un punto fondamentale nelle linee programmatiche. L'attenzione alle infrastrutture e allo sviluppo della portualità è posta al centro del progetto Delta-Lagunare, sia per il ruolo di Chioggia rispetto alle attività connesse all'accorpamento, con un occhio rivolto anche alla struttura di Porto Levante, che per le questioni connesse alla legge di riforma dei porti.

3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

La Camera di Commercio di Venezia si è certificata ISO 9001:2008 fin dal 2004, superando ininterrottamente le verifiche di mantenimento annuali e i rinnovi triennali. Attualmente, a seguito dell'accorpamento, il nuovo ente Delta-Lagunare, che nella mappa strategica 2015-2020 ha approvato un obiettivo strategico nella prospettiva processi interni e qualità - finalizzato al consolidamento organizzativo attraverso l'allineamento di atti, procedure processi e metodi organizzativi -, estenderà nel 2016 la certificazione alla sede secondaria di Rovigo. In base all'esperienza maturata in questi anni, si ritiene che lo strumento della norma ISO 9001:2008, che punta al miglioramento continuo dei processi in favore del cliente, sia ancora valido e attuale – tanto più ora che la norma è in fase di modifica e aggiornamento - .

Non solo, ma rappresenta una leva per coinvolgere il personale in un'azione di integrazione sistematica e mirata nell'analisi di procedure, documenti e moduli, che porterà a razionalizzare prassi e metodi consolidati da tempo. Sarà pertanto strutturato un apposito piano di miglioramento, come previsto dalla norma stessa, da realizzare nei primi mesi del 2016 per approdare entro la metà del prossimo anno alla certificazione complessiva del nuovo ente.

Attualmente le sedi di Venezia Mestre Marghera e San Donà di Piave monitorano i propri servizi utilizzando una mappatura di 106 sottoprocessi, ciascuno collegato ad uno o più indicatori e target specifici, i cui risultati sono riportati all'interno della Relazione della performance e della Carta dei Servizi. 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.

Il sistema qualità con i suoi indicatori e target è stato di supporto anche all'individuazione del Registro del rischio previsto dalla normativa in materia di prevenzione della corruzione, vale a dire la legge 190/2012. 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.

In attesa di certificare anche il sito di Rovigo, la sede legale di Venezia, insieme alle sedi di Mestre, Marghera e San Donà, saranno oggetto di verifica di mantenimento entro il mese di dicembre 2015.

La Camera di Commercio, inoltre, come anticipato nella premessa, si confronta attraverso due sistemi di benchmarking con 16 Camere di Commercio, relativamente al progetto di Unioncamere Toscana e con altre 50 relativamente al progetto Pareto.

Si riporta di seguito l'ultima rendicontazione disponibile dei macroprocessi, alla data del 31 dicembre 2014, risultato rendicontato nella Relazione della performance 2014 della Camera di commercio di Venezia.

Analogamente, al fine di consentire una maggiore trasparenza agli stakeholder, si riporta tra gli allegati la rendicontazione dei sottoprocessi al 31.12.2014, che comprende anche i risultati della Carta dei servizi (Allegato 3). Infine si riporta la mappatura dei sottoprocessi, completa di indicatori e target, aggiornata a seguito degli incontri dello scorso settembre, per l'anno 2015. (Allegato 2a).

Legenda

Da 0% a 79% = rosso

Da 80% a 89% = giallo

Da 90% a 100% = verde

3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata**Monitoraggio nelle sedi di Venezia, Mestre, Marghera e San Donà di Piave**

Processo	Performance pesata del processo	
	31.12.2013	31.12.2014
Affari generali	94,74	95,00
Anagrafico-Certificativo	97,67	98,76
Attività di vigilanza-ispezione e controllo	100,00	94,57
Ciclo di gestione della Performance	91,47	100,00
Comunicazione	99,91	85,54
Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	100,00	99,92
Gestione contabilità	81,96	98,58
Gestione patrimonio	91,45	96,36
Gestione risorse umane	81,46	86,26
Giustizia alternativa	100,00	100,00
Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	98,39	96,78
Promozione del territorio e delle imprese	100,00	100,00
Regolamentativo (Amministrativo)	100,00	100,00
Servizi tecnico-informatici e ausiliari	100,00	100,00

Dal confronto della performance dei processi nel biennio 2013 - 2014 si evidenzia il seguente andamento:

- 11 processi su 14 con performance superiore del 90%, di cui 8 con performance superiore o uguale rispetto l'anno precedente.

- Miglioramento consistente della performance del processo "Contabilità" (da 81,96% nel 2013 a 98,58% nel 2014) che è dovuto soprattutto ad una più efficiente gestione dei sottoprocessi "Gestione ricorso diritto annuale" (da 0,00% a 100%), "Riscossione diritto annuale" (da 82,98% a 100%) e "Rimborso diritti di segreteria" (da 87,16% a 97,00%).

- Peggioramento della performance del processo "Comunicazione" (da 99,91% a 85,54%), dovuto in primo luogo alla performance negativa del sottoprocesso "Reclami" dove i tempi di risposta (non oltre 10 giorni) non sono stati rispettati. Il risultato è stato oggetto di approfondimento da parte della dirigenza e responsabili in occasione del Riesame della Direzione del 09/04/2015.

- Rimane stabile nel biennio la performance del processo "Gestione risorse umane", con un lieve miglioramento rispetto al 2013. Mentre la performance del sottoprocesso "Formazione del personale" è passato da 77,01% nel 2013 al 100% nel 2014, il risultato della "Gestione retributiva" è leggermente diminuito in quanto l'ufficio preposto ha deciso di utilizzare un indicatore più sfidante rispetto l'anno precedente. Il sottoprocesso "Gestione previdenziale" mantiene una performance bassa, dovuta alla scelta dell'ufficio di dare priorità alla compilazione dei modelli PA04 per i dipendenti prossimi al pensionamento.

3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

Indagine esterna

La Camera di Commercio di Venezia da tempo ha confrontato il livello di qualità dei propri servizi con una indagine esterna realizzata dalla società Si Camera – società del sistema camerale specializzata in indagini, mentre Rovigo realizzava indagini di customer mirate agli sportelli camerale.

Tra novembre e dicembre 2014 è stata realizzata a Venezia l'indagine di customer di cui si riportano in sintesi, subito dopo i dati dell'indagine 2013 per un trasparente confronto, i risultati di sintesi relativi ai servizi erogati.

I dati mettono in luce un lieve assestamento nei livelli immediatamente inferiori rispetto al 2013, frutto senza dubbio dei profondi cambiamenti esterni che hanno focalizzato l'ente sulle attività prodromiche all'accorpamento con la Camera di commercio di Rovigo.

Considerato il cambiamento in atto, inoltre, sono state inserite nell'indagine delle domande mirate per analizzare il grado di conoscenza del processo di accorpamento e il relativo impatto sugli stakeholder e, in base alle risultanze emerse, è stata successivamente avviata un'indagine tra le imprese per conoscere le aspettative che ripongono nel nuovo ente Delta-Lagunare.

L'indagine, di fatto anticipa e sostituisce quella generale che sarà realizzata nel prossimo anno, ad avvenuto consolidamento della struttura.

Di seguito si riportano alcuni dati delle indagini veneziana e rodigina.

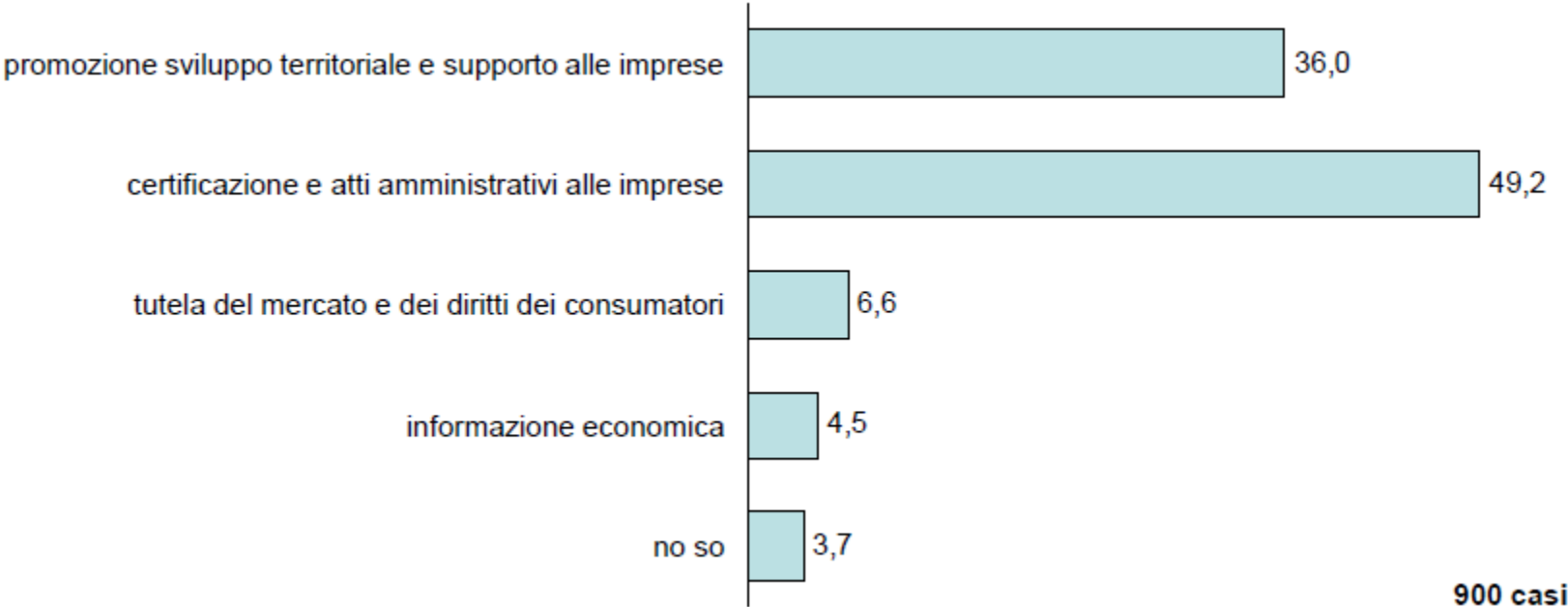
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

SERVIZI EROGATI

Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio

Immagine della Camera di commercio presso gli utenti

“Quale pensa sia la funzione principale della Camera di commercio?”



Periodo di rilevazione delle interviste:
Novembre-Dicembre 2014

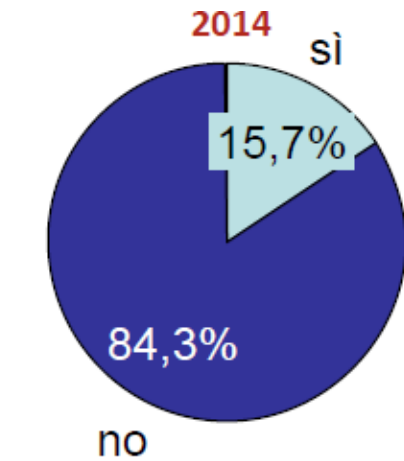
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

SERVIZI EROGATI

Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio

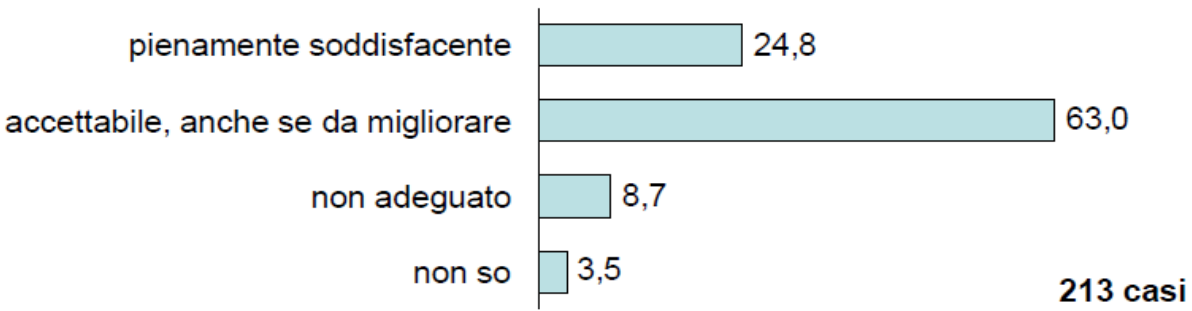
L'efficacia della comunicazione della Camera di commercio

“Lei è informato sui servizi e le attività offerti Camera di commercio?”



**900
casi**

“Secondo lei la Camera di commercio comunica i servizi che offre in che modo?”



213 casi

Periodo di rilevazione delle interviste:
Novembre-Dicembre 2014

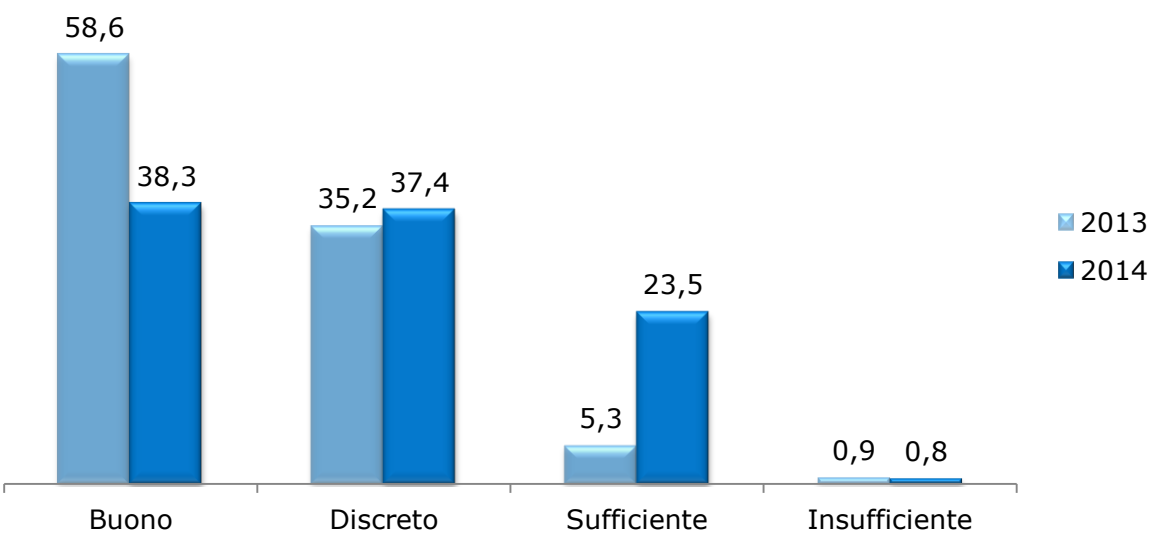
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

SERVIZI EROGATI

Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio

Giudizio generale sugli strumenti di comunicazione della Camera di commercio

“In generale, quale giudizio esprimerebbe sugli strumenti di comunicazione della Camera di commercio?”



376 casi

Periodo di rilevazione delle interviste:
 Novembre-Dicembre 2014

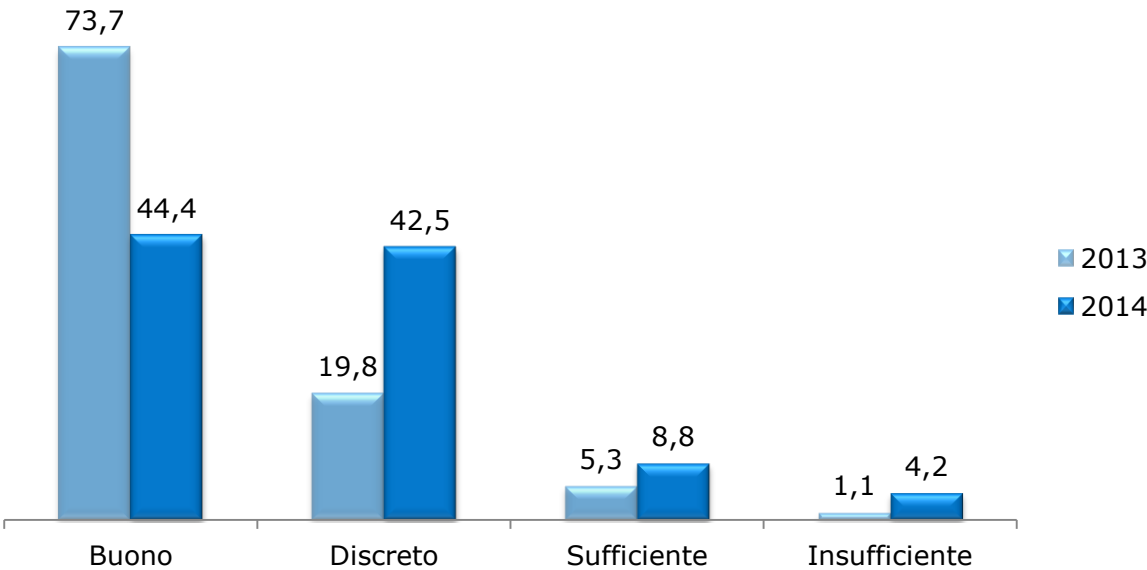
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

SERVIZI EROGATI

Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio

Giudizio generale sui servizi amministrativi e di regolazione offerti dalla Camera di commercio

“In generale, quale giudizio esprimerebbe sui servizi amministrativi e di regolazione offerti dalla Camera di commercio?”



136 casi

Periodo di rilevazione delle interviste:
Novembre-Dicembre 2014

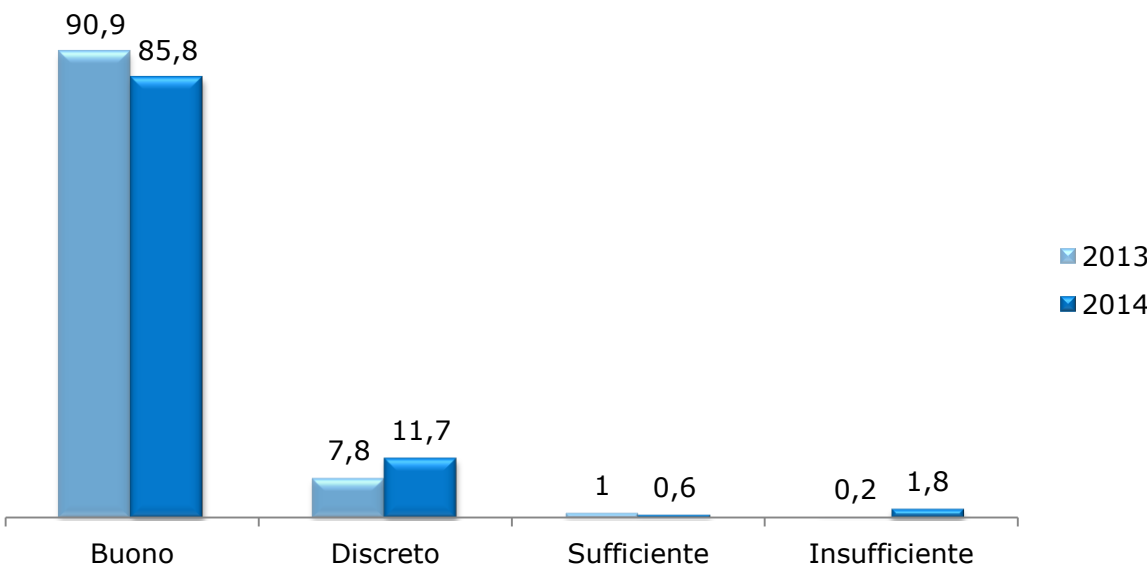
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

SERVIZI EROGATI

Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio

Giudizio generale sui servizi di supporto offerti dalla Camera di commercio

“In generale, quale giudizio esprimerebbe sui servizi di supporto alle imprese offerti dalla Camera di commercio?”



12 casi

Periodo di rilevazione delle interviste:
Novembre-Dicembre 2014

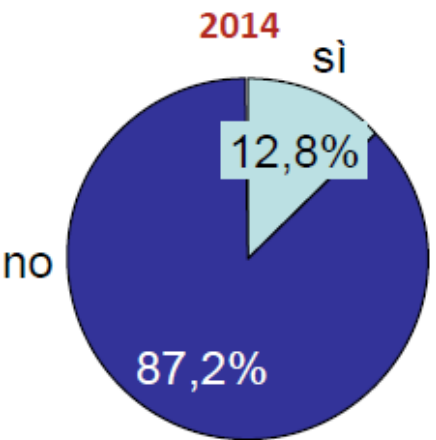
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

SERVIZI EROGATI

Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio

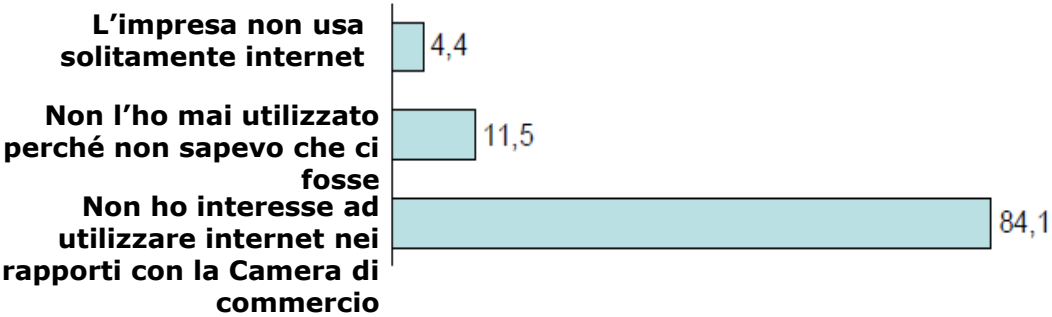
Utilizzo del sito Internet della Camera di commercio

“Nel corso dell'ultimo anno ha utilizzato il sito internet della Camera di commercio?”



**900
casi**

“Per quali ragioni non ha utilizzato il sito internet della Camera di commercio?”



714 casi

Periodo di rilevazione delle interviste:
Novembre-Dicembre 2014

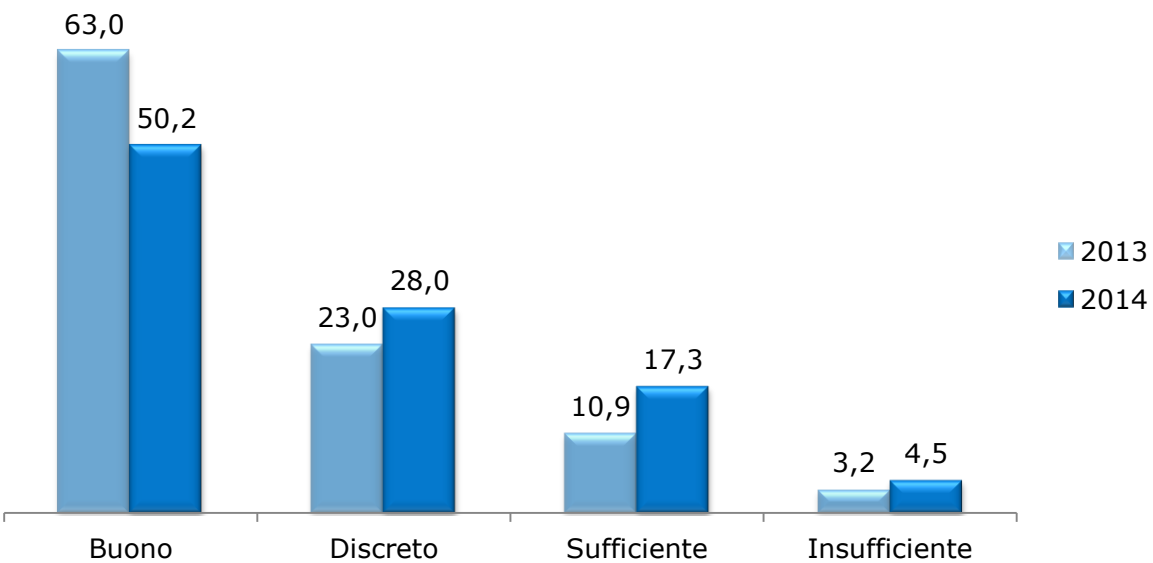
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

SERVIZI EROGATI

Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio

Utilizzo del sito Internet della Camera di commercio

“In generale, come valuta il sito web camerale?”



186 casi

Periodo di rilevazione delle interviste:
Novembre-Dicembre 2014

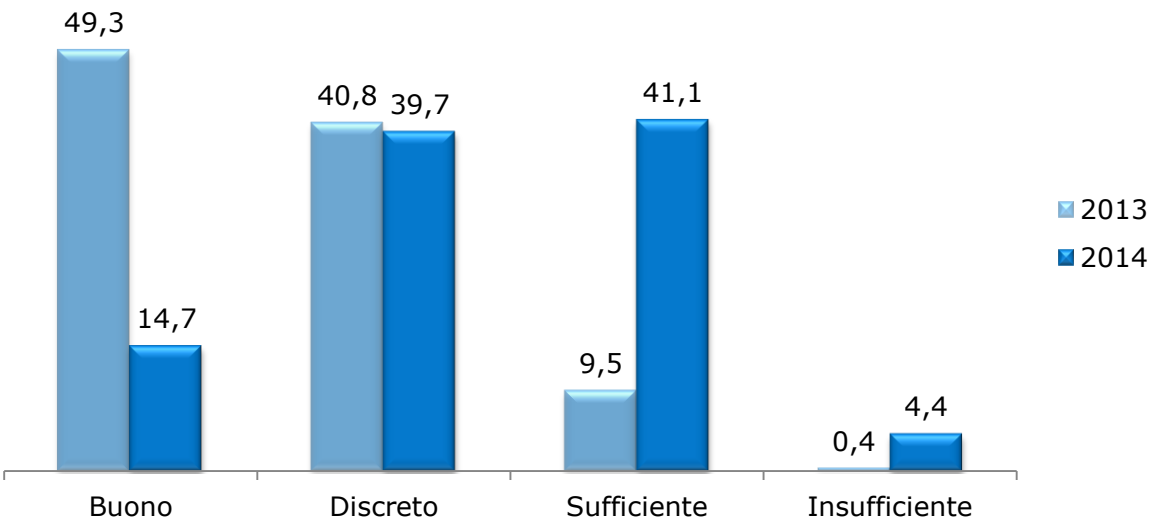
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

SERVIZI EROGATI

Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio

Soddisfazione generale dell'utenza della Camera di commercio

“Considerando l'insieme dei servizi erogati nelle diverse modalità, quale giudizio esprimerebbe sul funzionamento della Camera di commercio?”



900 casi

Periodo di rilevazione delle interviste:
Novembre-Dicembre 2014

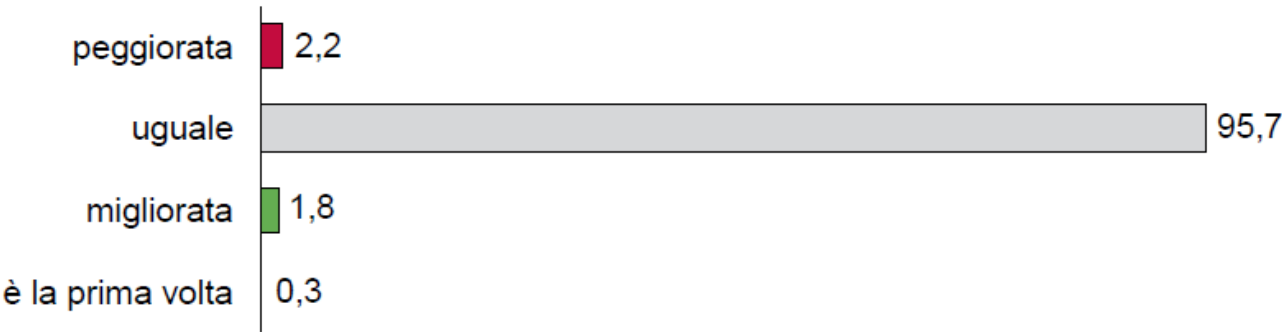
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

SERVIZI EROGATI

Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio

Qualità nel tempo della prestazione offerta dalla Camera di commercio

“Se ha già utilizzato negli ultimi 12 mesi i servizi della Camera di commercio, ritiene che la qualità della prestazione offerta sia...?”



900 casi

Indice di periodo (IDP)

2014

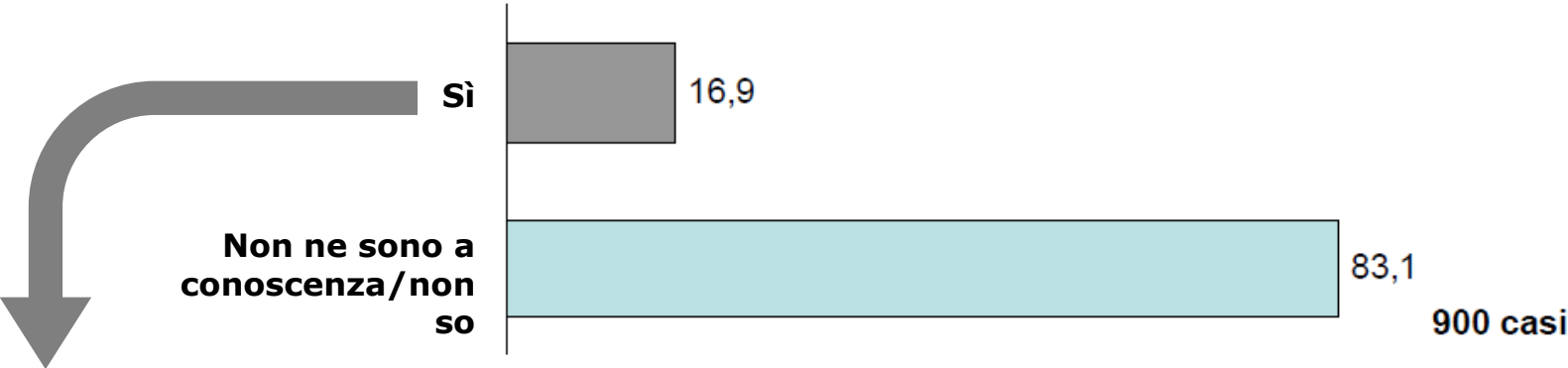
migliore - peggiore -0,4

Periodo di rilevazione delle interviste:
Novembre-Dicembre 2014

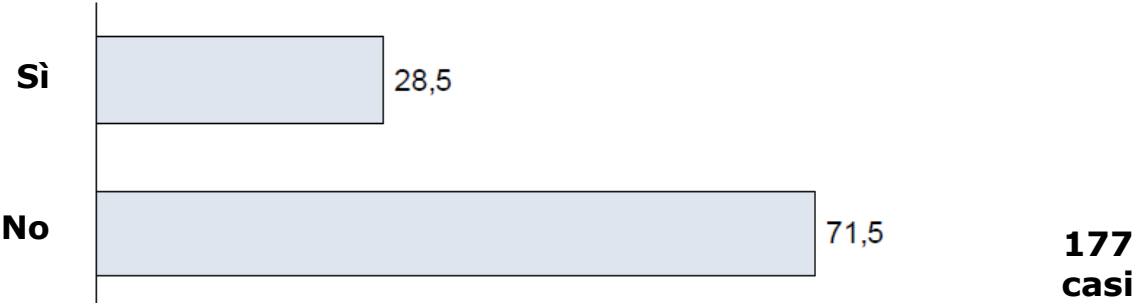
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

Conoscenza della decisione di accorparsi

“E’ a conoscenza della recente decisione delle Camere di commercio di Venezia e Rovigo di accorparsi in un unico ente, che prenderà il nome di Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Venezia Rovigo Delta-Lagunare?”



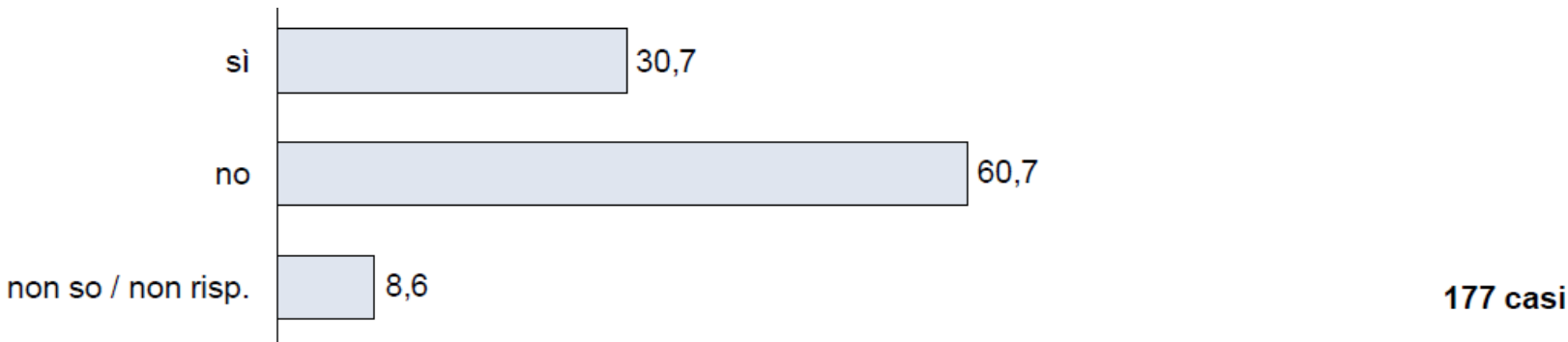
“Lei vorrebbe avere maggiori informazioni in merito a questo accorpamento delle Camere di commercio di Venezia e Rovigo in un unico ente?”



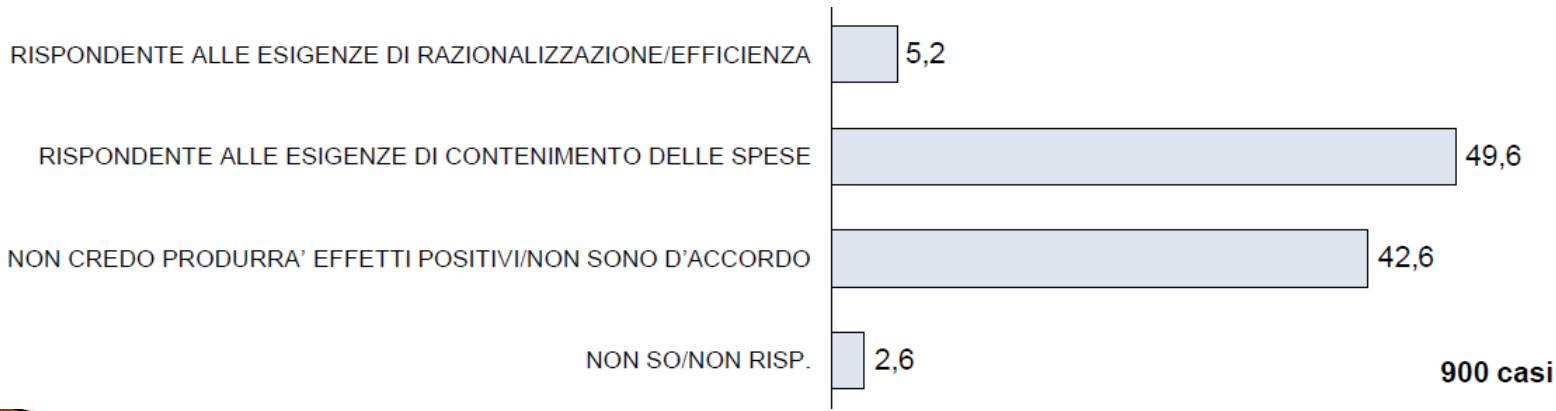
3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Venezia)

Effetti dell'accorpamento – Giudizio generale

“Ritiene che tale accorpamento avrà un positivo impatto sulla sua attività imprenditoriale ed in generale sull’economia del territorio?”



“In generale, come giudica la scelta di avviare il processo di accorpamento che i due enti hanno effettuato?”



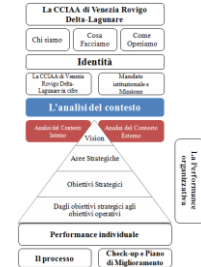
Periodo di rilevazione delle interviste:
Novembre-Dicembre 2014

3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Rovigo)

La Camera di commercio di Rovigo ha effettuato nell'anno 2014 l'indagine di customer esterna attraverso la somministrazione di questionari ai propri utenti.

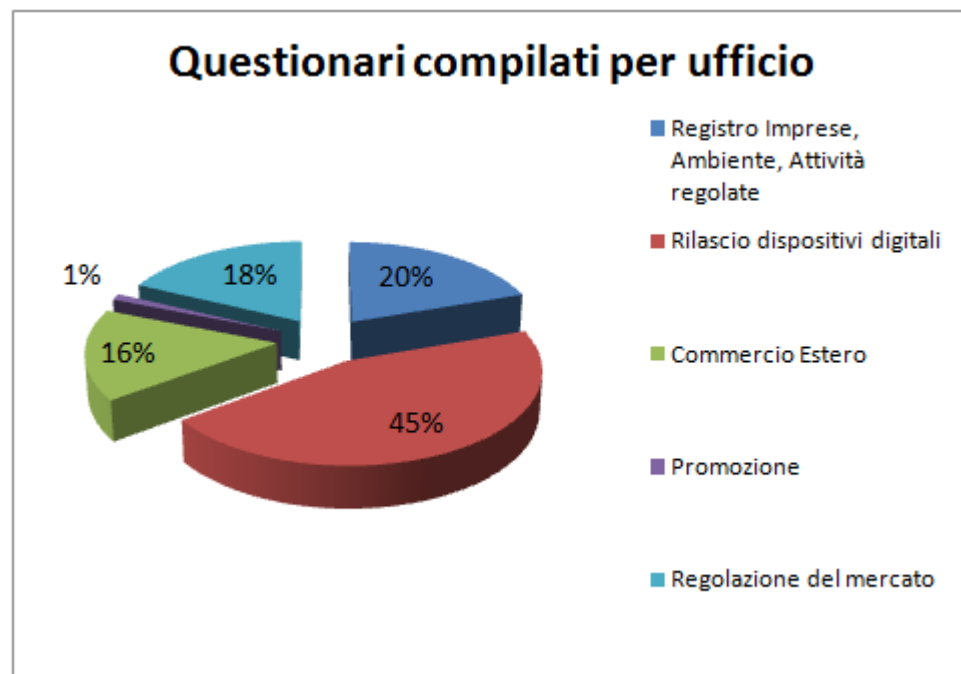
Il questionario, disponibile presso gli sportelli della Camera, veniva proposto per la compilazione all'utente che usufruiva dei servizi camerali.

L'indagine si è svolta dal 16 ottobre al 4 novembre 2014 e ha riguardato n. 5 servizi: Registro Imprese, Ambiente, Attività regolate, Rilascio dispositivi digitali Commercio Estero, Promozione, Regolazione del mercato.



Questionari restituiti compilati

UFFICIO	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Registro Imprese, Ambiente, Attività regolate	53	19,8
Rilascio dispositivi digitali	121	45,1
Commercio Estero	43	16,0
Promozione	3	1,1
Regolazione del mercato	48	17,9
TOTALE	268	100,0

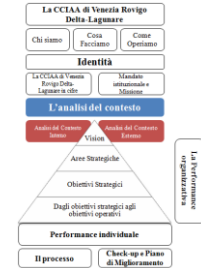


3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Rovigo)

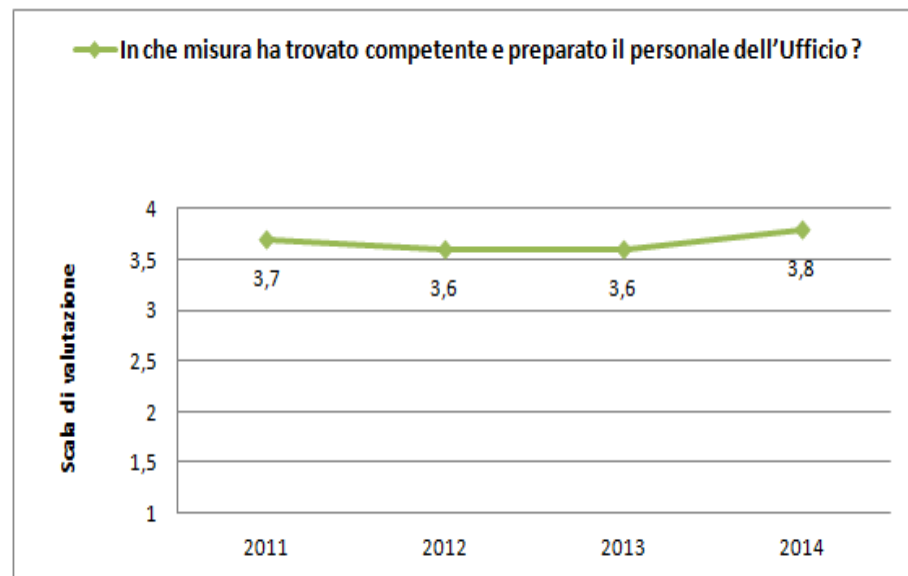
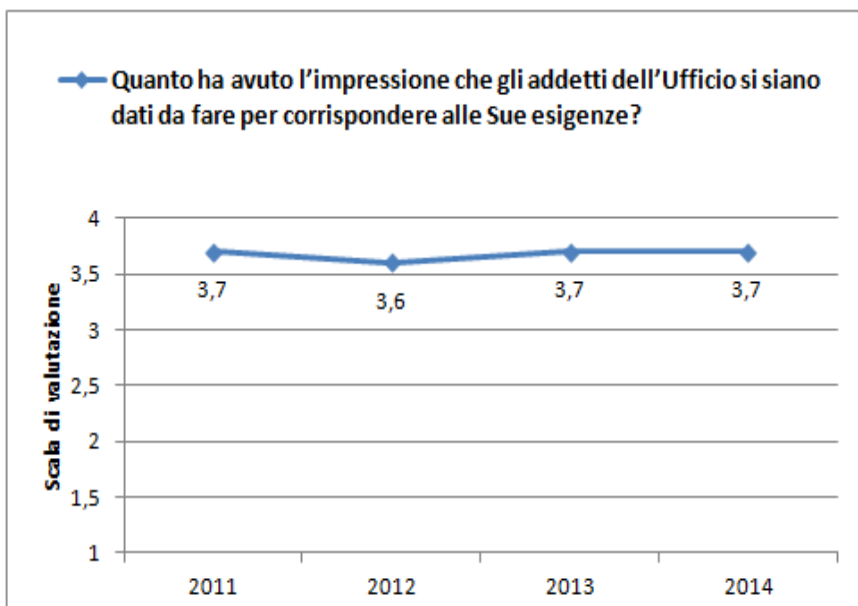
I punteggi espressi dagli utenti si basavano sulla seguente scala:

4 = Molto soddisfacente 3 = Soddisfacente 2= Non molto soddisfacente 1= Per nulla soddisfacente N.G.= Non Giudicabile

(solo in caso di prima visita)



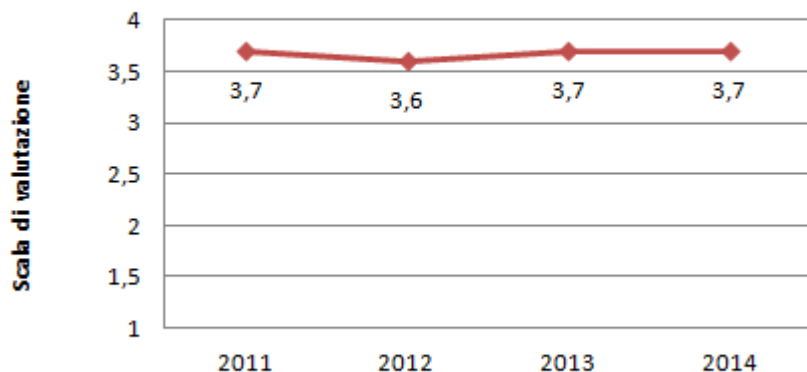
ITEM RELATIVI AL LIVELLO DI APPREZZAMENTO



3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Rovigo)

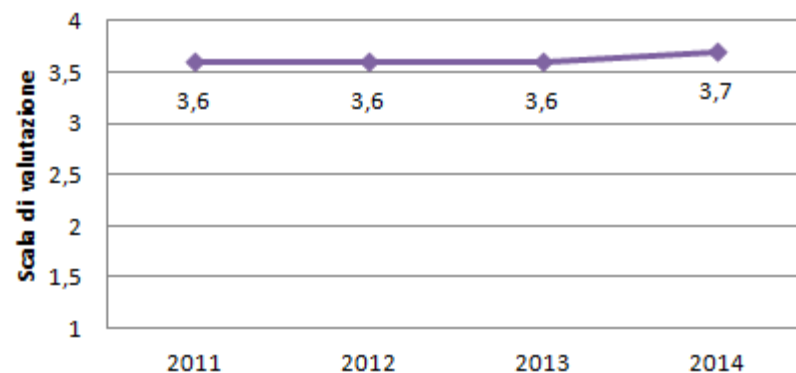


◆ In che misura gli eventuali impegni assunti sono stati mantenuti?

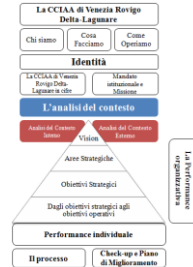


ITEM RELATIVI AL LIVELLO DI APPREZZAMENTO

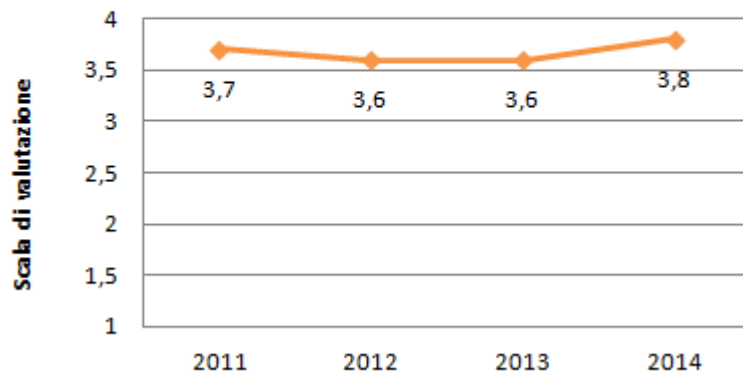
◆ Come giudica i tempi di evasione delle Sue richieste?



3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata (Rovigo)

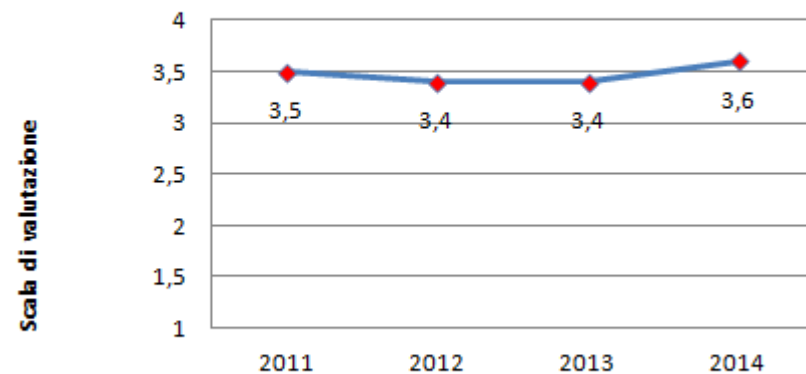


— Quanto ritiene chiare ed esaurienti le informazioni che Le hanno fornito?



ITEM RELATIVI AL LIVELLO DI APPREZZAMENTO

— Esprima infine un giudizio sintetico complessivo sul servizio che ha ottenuto dal nostro Ufficio:



4 – La Performance Organizzativa

La Camera di commercio, come anticipato nel paragrafo precedente, monitora la Performance organizzative su quattro livelli di approfondimento:

- **un primo livello** relativo alle attività/servizi erogati, attraverso una serie di indicatori qualitativi e quantitativi relativi al sistema di gestione qualità che, a seguito della revisione effettuata a settembre 2014 a Venezia, mappa 108 sottoprocessi, raggruppati per area omogenea nei Processi. I sottoprocessi sono monitorati con singoli indicatori e target e, attraverso una pesatura direttamente proporzionale alla strategicità dell'attività, concorrono a definire il "semaforo organizzativo" direzionale. Il sistema qualità sarà allargato anche alla sede secondaria di Rovigo nel corso del 2016.
- **un secondo 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, poiché da tempo la Camera di Commercio veneziana redige il bilancio consolidato del Gruppo Camera, con la Balanced scorecard sono monitorati anche gli obiettivi dell'Azienda speciale A.s.Po. e della società totalmente partecipata Camera Servizi. Nel 2015 sono pertanto monitorare le risorse economiche stanziare per gli interventi economici nel Preventivo economico Delta-Lagunare approvato dal Consiglio camerale nella seduta del 19 ottobre scorso, il preventivo di A.s.PO. e di Camera Servizi s.r.l. ed ulteriori risorse derivanti da piani di efficientamento, in linea con gli ultimi riferimenti normativi in materia di spending review.
- **un terzo livello** di approfondimento è quello relativo al progetto benchmarking toscano, con cui la Camera si misura, attraverso una serie di indicatori di natura economico-patrimoniale-finanziaria e di processo, con 16 Camera italiane
- **un quarto livello** nazionale attraverso l'adesione al progetto Pareto di Unioncamere Italiana

Benchè la Performance organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei primi due livelli, per chiarezza espositiva il primo livello della performance è stato descritto in precedenza, nella sezione dedicata allo **Stato di salute Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario**, al fine di illustrare le caratteristiche del contesto interno dell'ente poiché funzionali, e allo stesso tempo consequenziali, al <<disegno strategico>> dell'Ente.
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.

Il secondo livello della performance verrà approfondito nella presente sezione come puntuale articolazione dell'**Albero della Performance**.



4.1 L'Albero della Performance

Proseguendo nella narrazione, 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. Per quanto riguarda mission e vision, considerato che a breve si completerà la riforma che ridisegna le funzioni attribuite alle Camere di commercio, saranno individuate successivamente nei prossimi documenti di programmazione.

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. La linea strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle linee strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle linee strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

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.

Attività Operative/Driver: dettaglio delle azioni necessarie al raggiungimento dei programmi e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

La Camera Delta-Lagunare di Venezia, come riferito in precedenza, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta metodologica della Balanced Scorecard, pertanto l'articolazione dell'albero delle performance della verrà rappresentato secondo tale logica. Al fine di favorire la lettura e la comprensione della metodologia, si precisa che la stessa è rispondente ai caratteri richiesti dalla normativa e richiamati dalla CIVIT (Successivamente ANAC, ora Dipartimento Funzione Pubblica), tra cui l'articolazione degli obiettivi strategici secondo le diverse prospettive di analisi di seguito riportate.



4.1.2 – Le Aree strategiche

Le aree strategiche, cui si ricollegano gli obiettivi della mappa strategica 2015 per la frazione d’anno 2015, ovvero dalla data di costituzione dell’ente 20 luglio 2015 al 31 dicembre 2015, rappresentano una continuità con quelle della Camera di Venezia, in quanto per questa frazione d’anno la Giunta ha ritenuto opportuno unificare gli indicatori strategici, mantenendo distinti gli obiettivi operativi, molti dei quali sono realizzati nella seconda parte dell’anno.

Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all’efficientamento dell’azione amministrativa

Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

Analizzare costantemente l’evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

4.1.2 – Le Aree Strategiche

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 a pag. 61.

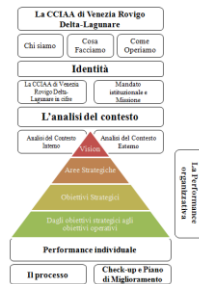
Imprese, cittadini e istituzioni: prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative

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.





4.1.3 – La mappa strategica pluriennale

La Camera di Venezia Rovigo Delta-Lagunare ha declinato la propria strategia, attraverso Mappe Strategiche (di carattere pluriennale ed annuale), utilizzando la metodologia della Balanced scorecard.

La Mappa Strategica pluriennale 2010-2015, approvata dal Consiglio camerale nella seduta del 6 ottobre scorso insieme alle linee programmatiche, sarà operativa a partire dalla programmazione 2016, in coerenza con il Preventivo economico 2016 che sarà approvato entro dicembre 2015.

Per quanto riguarda, invece, la frazione d’anno 2015 la Giunta camerale ha ritenuto opportuno mantenere una linea di continuità con la precedente mappa approvata dalla Giunta veneziana con la revisione del Piano della performance 2015-2017 nella seduta del 25 giugno 2015, in quanto gli obiettivi operativi di entrambi gli enti estinti, programmati in precedenza e che si trascinano, per effetto del collegamento alle risorse economiche e della loro realizzazione nella seconda parte dell’anno, trovano perfetta aderenza nella strategia.

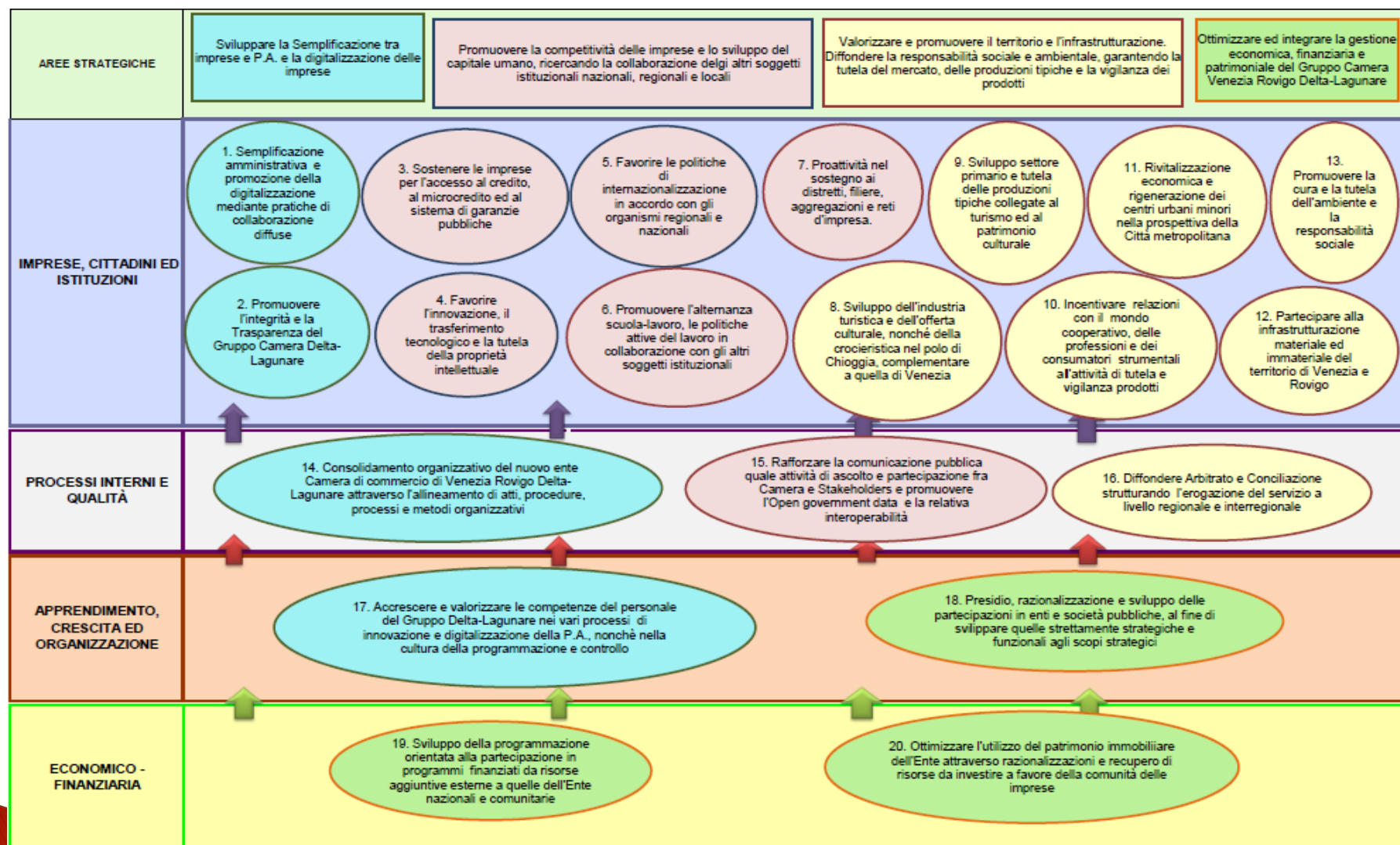
La Mappa Strategica 2015 della Camera di Venezia Rovigo, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire dal 20 luglio fino al 31 dicembre 2015, mediante la declinazione delle Aree Strategiche in relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

Ciò significa che anche gli obiettivi collocati nelle 3 prospettive interne “Processi interni e qualità” “Apprendimento crescita e organizzazione”, “Economico finanziaria”, inevitabilmente sono tesi a migliorare le performance verso l’esterno e quindi si collocano allo stesso livello in termini di importanza e significato da rappresentare.

Di seguito le mappe strategiche pluriennale 2015-2020 e annuale 2015

4.1.3 – La mappa strategica pluriennale

La mappa strategica pluriennale 2015-2020 della Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare sarà operativa a partire dalla programmazione 2016, in coerenza con il Preventivo economico 2016 che sarà approvato entro dicembre 2015.



Mappa strategica 2015-2020 rev. 0 approvata dal Consiglio nella seduta del 5 ottobre 2015

Piano della Performance CCIAA DL

Rev.0 del 2 novembre 2015

4.1.3 – La mappa strategica annuale

Come anticipato nella presentazione del Piano della performance 2015-2016 rev. 1 di Venezia, approvato dalla Giunta camerale nella seduta del 25 giugno scorso, il complesso percorso preparatorio all'ingresso del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare, ha assunto, via via delineandosi, il profilo di un unico articolato obiettivo strategico, con ricadute in termini sia di potenziamento quanti-qualitativo di alcune attività prestate all'utenza, nonché di attivazione di nuovi servizi. Il percorso, per la sua evidente complessità, non si esaurirà nella sola annualità del 2015, ma proseguirà successivamente all'insediamento del nuovo Consiglio camerale, per svilupparsi e consolidarsi in un arco temporale pluriennale.

A tale riguardo, inoltre, l'A.R.A.N. (Agenzia per la rappresentanza negoziale della pubblica amministrazione) ha confermato l'orientamento con nota del 9 giugno u.s. trasmessa da Unioncamere italiana in risposta ad un quesito formulato da quest'ultima per supportare - in qualità di associazione degli enti camerali - le realtà impegnate nella procedura di accorpamento.

Per tale ragione, le Giunte camerali di entrambi gli enti veneziano e rodigino avevano ritenuto necessario ed opportuno riformulare e precisare meglio il Piano della Performance 2015 individuando innanzitutto un nuovo ed unico obiettivo strategico – 1b "Costituzione e avvio del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare", sia per l'anno in corso, sia anche per gli anni a venire.

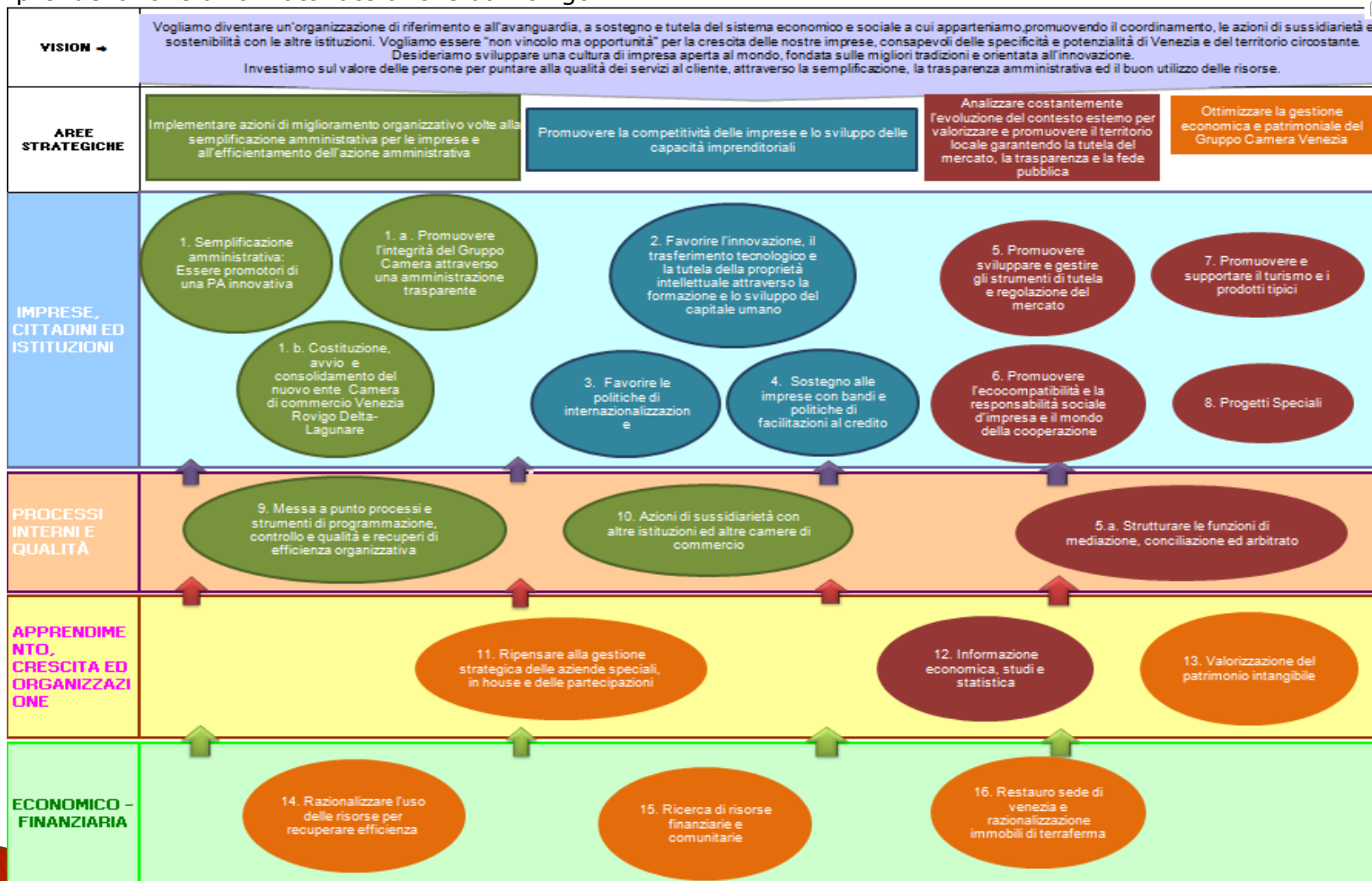
L'obiettivo strategico è stato ripreso dalla nuova Camera di commercio Delta-Lagunare e collocato nell'ambito della mappa strategica 2015-2020, al fine di consolidare l'organizzazione attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi. L'obiettivo 14, infatti, è declinato nella prospettiva processi interni e qualità.

All'obiettivo strategico 1b della mappa 2015 sono collegati, secondo la logica del cascading, gli obiettivi operativi della dirigenza, i piani di efficientamento e il progetto finalizzato del personale che illustreremo nelle slide seguenti, in continuità con le azioni sviluppate nella prima parte dell'anno.



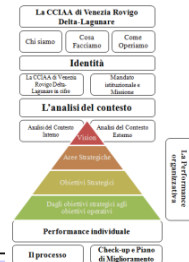
4.1.3 – La mappa strategica annuale

Di seguito la Mappa Strategica 2015 della Camera di Venezia Rovigo Delta-Lagunare, per la frazione d'anno di competenza del nuovo ente. Al fine di dare continuità con la strategia precedente, è stata mantenuta la mappa strategica già approvata dalla Giunta veneziana nella seduta del 25 giugno 2015, in quanto gli obiettivi ricomprendevano le azioni attivate anche da Rovigo.



PROSPETTIVE

OBIETTIVI STRATEGICI



4.2 – Gli Obiettivi strategici

In questa sezione del Piano vengono presentati, nel dettaglio, gli Obiettivi strategici dell'ente correlati ai relativi indicatori triennali.

Quest'anno, considerato l'accorpamento, come anticipato nelle revisioni 0 e 1 del Piano della performance 2015 di Venezia, gli indicatori si limitano a monitorare l'annualità 2015. Lo sviluppo triennale, previsto dalla normativa, infatti, non poteva essere applicato in quanto il 2015 è stato l'ultimo Piano della performance degli enti veneziano e rodigino e la programmazione triennale del nuovo ente, costituito il 20 luglio, partirà a partire dal 2016, in coerenza con il Preventivo economico, che sarà approvato entro dicembre 2015.

Tuttavia, la Giunta camerale è consapevole che l'accorpamento della strategia rappresenta un elemento imprescindibile della programmazione, seppur breve, di questa frazione d'anno. A tal fine sono stati analizzati, insieme ai responsabili del nuovo Gruppo Camera Delta-Lagunare, i risultati ottenuti in sede di monitoraggio al 20 luglio degli indicatori sia strategici che operativi dei due enti e, sulla base dei risultati raggiunti, e della previsione dei risultati al 31 dicembre, sono stati allineati i target, mantenendo gli indicatori strategici utilizzati da Venezia, che abbracciavano una sfera più ampia di azioni, eliminandone alcuni, quale l'indicatore relativo alla customer interna, che sarà realizzata successivamente all'assestamento della struttura organizzativa o aggiornandoli per renderli più aderenti alle azioni intraprese dal nuovo ente, come nel caso della revisione tout-court del nuovo patrimonio mobiliare.

Nelle prossime slide si presenta il dettaglio degli obiettivi strategici.

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. Semplificazione amministrativa. Essere promotori di una PA innovativa

Indicatore	Peso	Target 2015
Progetto interoperabilità nelle procedure interne alle Camere di commercio di Venezia e Rovigo: media della performance raggiunta	40%	>=80%
Corrispondenza in uscita inviata tramite canale informatico / Corrispondenza in uscita complessivamente inviata nell'anno	30%	>=40%
Proattività dell'ente nella semplificazione amministrativa a livello nazionale: N. protocolli di semplificazione amministrativa attivati tra Camere ed Enti	30%	>=2

1. a . Promuovere l'integrità del Gruppo Camera attraverso una amministrazione trasparente

Indicatore	Peso	Target 2015
Numero Audit di verifica corrispondenza alla normativa	50%	>=2
Numero di enti pubblici e privati coinvolti nella Giornata della Legalità: ambiente-economia-imprese	50%	>=10

1. b . Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Indicatore	Peso	Target 2015
Integrazione servizi tradizionali: organigramma	50,00%	<=31-12-2015
N. di disfunzioni, imputabili all'avvio e consolidamento delle nuove procedure per l'istituzione del nuovo Ente, segnalati con Reclami	50,00%	<10

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

2. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale attraverso la formazione e lo sviluppo del capitale umano

Indicatore	Peso	Target 2015
N. di richieste al servizio assistenza integrata per l'innovazione	50%	≥65
N° imprese/operatori coinvolti/formati	25%	≥135
N° seminari/eventi/workshop promozionali realizzati	25%	≥8

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

3. Favorire le politiche di internazionalizzazione

Indicatore	Peso	Target 2015
Grado di assorbimento delle risorse: Importo concesso tramite contributi alle aziende della provincia di Venezia che partecipano a fiere di carattere internazionale / Importo stanziato	100%	≥80%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

4. Sostegno alle imprese con bandi e politiche di facilitazione al credito

Indicatore	Peso	Target 2015
Tempo di erogazione del contributo Bandi dalla data di rendicontazione fissata nel bando all'atto di liquidazione, previe verifiche ai fini della regolarità finanziaria	30%	≤ 60
N. imprese accompagnate al credito	40%	≥ 190
Tempo di erogazione del contributo Confidi dal perfezionamento della procedura all'atto di liquidazione	30%	≤ 30

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

5. Promuovere, sviluppare e gestire gli strumenti di tutela e regolazione del mercato

Indicatore	Peso	Target 2015
N. di strumenti metrologici sottoposti a controlli (sorveglianze)	50%	≥ 600
N. di prodotti sottoposti a controlli	50%	≥ 450

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

6. Promuovere l'ecocompatibilità e la responsabilità sociale d'impresa e il mondo della cooperazione

Indicatore	Peso	Target 2015
Incremento delle giornate informative/formative anno X rispetto anno X-1 sul tema dell'ambiente	30%	>=1
Incremento n. di imprese che fanno formazione nell'anno X rispetto l'anno X-1	30%	>=1
Proattività dell'ente nella semplificazione amministrativa a livello nazionale: realizzazione testo specifico per gli organi di controllo del settore ambientale	40%	<=31-12-2015

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

7. Promuovere e supportare il turismo e i prodotti tipici

Indicatore	Peso	Target 2015
N. di soggetti economici (imprese ed organismi diversi) coinvolti in aree di intervento riguardanti il branding ed il marketing territoriale	100%	>=100

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

8. Progetti Speciali

Indicatore	Peso	Target 2015
Incremento movimentazioni merci Porto di Chioggia rispetto al risultato 2012 (1.427.120 t)	40%	$\geq 2\%$
Volume complessivo delle risorse attratte e spese sul territorio attraverso l'azione di supporto al cinema "Venice Film Opportunity"	60%	$\geq 1.200.000$

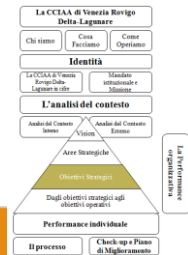
Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

5a. Strutturare le funzioni di mediazione, conciliazione ed arbitrato

Indicatore	Peso	Target 2015
N. conciliazioni proseguite dopo il primo incontro / N. conciliazioni presentate e chiuse	100%	$\geq 13\%$

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

9. Messa a punto processi e strumenti di programmazione, controllo e qualità e recuperi di efficienza organizzativa

Indicatore	Peso	Target 2015
Progetto Controllo di gestione finalizzato al rilevamento costi standard (100% ob. op. del Controllo di gestione anno 2014 - Verifica fattibilità Progetto Finalizzato accorpamento VE-RO anno 2015)	100%	SI

Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

10. Azioni di sussidiarietà con altre istituzioni ed altre camere di commercio

Indicatore	Peso	Target 2015
N. progetti - iniziative realizzate in collaborazione con altre istituzioni ed altre Camere di commercio (Azioni di sussidiarietà)	100%	>=7

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

11. Ripensare alla gestione strategica delle aziende speciali, della società in house e delle partecipazioni

Indicatore	Peso	Target 2015
Ricognizione partecipazioni camerali e Ricognizione adesioni camerali (a seguito dell'unione dei due patrimoni mobiliari di CCIAA Ve e Cciaa Ro): n. delibere adottate	100%	≥ 2

Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

12. Informazione economica, studi e statistica

Indicatore	Peso	Target 2015
Livello di utilizzo degli studi e delle rilevazioni statistiche camerali (INDICATORE PARETO D1.1_03)	20%	$\geq 0,05\%$
Numero di operatori presenti nel network Oltre il Pil	40%	≥ 257
Rafforzare le conoscenze sul sistema economico locale attraverso N. di report realizzati e resi disponibili sul sito	40%	≥ 7

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

13. Valorizzazione del patrimonio intangibile

Indicatore	Peso	Target 2015
Numero di operatori economici presenti alle iniziative "Open Day"	50%	>=300
Approfondire oggettivamente la conoscenza degli stakeholders di riferimento del nuovo territorio delta lagunare: realizzazione indagine	50%	<=31/12/2015

Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

14. Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza

Indicatore	Peso	Target 2015
Valore aggiunto misurato in € per impresa trasferito nell'ambito del processo di promozione del territorio e delle imprese (INDICATORE PARETO D1.3_02)	50%	>=80
Risorse mediamente concesse per impresa beneficiaria (indicatore benchmarking Toscana: media annua 19 CCIAA)	50%	>=2.688

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

15. Ricerca di risorse finanziarie e comunitarie

Indicatore	Peso	Target 2015
N° posizioni recuperate / N° totale di violazioni accertate ad inizio anno (diritto annuo)	40%	>=13%
Risorse introitate per progetti comunitari	60%	>=820.000,00

Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

16. Restauro sede di venezia e razionalizzazione immobili di terraferma

Indicatore	Peso	Target 2015
Pubblicazione bando per messa a reddito superfici commerciali sede di San Marco	100%	<=31-12-2015

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Di seguito si presenta il dettaglio degli obiettivi operativi dell'ente Delta-Lagunare, suddivisi secondo le aree dirigenziali approvate con determinazione Presidenziale n. 2 del 23 luglio 2015 - e successivamente ratificata dalla Giunta camerale con delibera n. 7 del 7 agosto 2015 - per il periodo transitorio fino al 31 dicembre 2015. Al fine di dare continuità e garanzia dei servizi all'utenza, sono state mantenute le precedenti aree dirigenziali veneziane e aggiunta l'area rodigina, in attesa di individuare l'organizzazione definitiva a partire dal 2016.

Gli obiettivi operativi sono relativi alla frazione d'anno, alcuni dei quali sono riportati per trascinamento dai Piani dei relativi enti, in quanto la loro realizzazione si concretizza nella seconda parte dell'anno e sono correlati alle risorse economiche, in coerenza con le indicazioni fornire dal MISE con nota n. 0105995 del 01/07/2015 per la predisposizione del preventivo economico Delta-Lagunare 2015.

Sono presenti, inoltre, i cruscotti relativi alle aziende speciali e alla società totalmente partecipate Camera servizi s.r.l., e questo per rafforzare la programmazione a livello dell'intero Gruppo Delta-Lagunare. In particolare si segnala l'inserimento del cruscotto della nuova Azienda mercati di Lusina e Rosolina, integrata da subito nel Gruppo con un obiettivo mirato di formazione sul tema della trasparenza amministrativa.

Tra gli indicatori economico-finanziari, inoltre, sono presenti quelli del PIRA (Piano indicatori risultati attesi) già approvati dal Consiglio camerale con il Preventivo economico 2015 Delta-Lagunare nella seduta del 19 ottobre scorso.

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenere anche nel nuovo contesto istituzionale di riferimento il concetto di “Gruppo Camera” che opera congiuntamente con tutte le sue articolazioni integrandosi e mostrando all'esterno un punto di riferimento unitario	Vademecum operativo sul tema degli accorpamenti delle Camere di Commercio: integrazioni ed aggiustamenti	18%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 14. Realizzazione, in collaborazione con Uniocamere Nazionale, di un vademecum operativo sul tema degli accorpamenti delle Camere di Commercio.
Forte presidio dell'attività di predisposizione e preparazione di tutti gli aspetti organizzativi istituzionali e pratici del Nuovo ente, evitando possibili disfunzioni o sospensione di servizi	N. documenti che individuano la governance dei processi collegati all'area contabile amministrativa	18%	>= 1	Linea di intervento 6. Area della programmazione economica e finanziaria del nuovo Ente, nuovo Controllo di gestione e definizione dei costi standard, Piano della Performance.
	N. documenti che individuano le possibili sinergie tra le articolazioni della Camera creando integrazione ed efficienza	16%	>= 1	Linea di intervento 7. Armonizzazione programmi informatici, delle procedure di gestione e delle prassi in uso presso le CCIAA e aziende spec. e nella società In House ora Camera Servizi srl

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Fortissima integrazione della 2 strutture a livello operativo attraverso il metodo di un progressivo avvicinamento attraverso la creazione di unità operative di supporto e di servizio (Unità di progetto, Gruppi di lavoro, report e monitoraggi, ecc.)	Completamento allineamento regolamenti Cciaa Ve e Ro in Delta-Lagunare	12%	100%	Linea di intervento 1. Allineamento dell'attività autarchica della nuova Camera: attività di preparazione dei provvedimenti da sottoporre alla nuovi organi
	N. di documenti con proposta di alcune linee strategiche per il programma di mandato quale risultato dei lavori sulle linee di intervento	12%	>= 1	Linea di intervento 11. Servizi associati a livello regionale: studi e servizi statistici, programmazione comunitaria Linea di intervento 12. Recupero di efficienza organizzativa Linea di intervento 13. Riforma del sistema camerale
Individuazione della miglior struttura organizzativa del nuovo organigramma ed attribuzione delle responsabilità in relazione alle competenze sviluppate ad al potenziale presente nelle figure di vertice sia nel livello dirigenziale che in quello dei quadri intermedi	Perfezionamento/adattamento ordine di servizio per le procedure e le modalità di gestione del personale del nuovo Ente camerale	12%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 3. Gestione del personale
Ridefinizione del catalogo dei servizi offerti alle imprese e riallocazione dei servizi medesimi nel territorio della nuova camera di commercio considerando quello che fisicamente può essere fatto presso le sedi operative, presso il domicilio dell'impresa, presso le strutture che presidieranno le funzioni associate a livello regionale	Adeguamento/aggiustamento documenti di sintesi che individuano il catalogo dei nuovi servizi alle imprese e relative modalità di erogazione	12%	>= 1	Linea di intervento 10. Riordino dei servizi alle imprese nuova catalogazione e collocazione (Camera, Aziende Speciali) nell'ambito della camera di commercio Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

2. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale attraverso la formazione e lo sviluppo del capitale umano	(*)	€	351.442,79
	(**)	€	392.686,65

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Avvio del progetto sui Distretti marittimi a supporto della ricerca e dell'innovazione	N. documenti di policies	10%	≥ 1	CoRINThos - Distretti marittimi a supporto della ricerca e dell'innovazione per incrementare l'imprenditorialità nell'economia blu
Favorire la conoscenza e l'accessibilità ai bandi UE da parte delle PMI veneziane	N° di eventi realizzati	2%	≥ 1	Avviciniamo l'UE alle PMI
	N° di imprese coinvolte	4%	≥ 40	
	N. consulenze realizzate	4%	≥ 10	
Miglioramento e sviluppo di servizi a supporto della Proprietà Intellettuale che abbiano un rilevante impatto sulle PMI	N. studi VIP4SME	15%	≥ 1	VIP4SME - Gestione e valutazione della proprietà intellettuale nelle PMI
Sostenere lo start up oppure lo sviluppo del business, favorire l'innovazione e la creatività, l'accesso al credito, la green economy, oppure diffondere strumenti utili per la competitività	Pubblicazione bando quadro	40%	≥ 1	Proposte tematiche per i Bandi 2015
Sviluppo di pratiche creative come incentivo allo sviluppo dell'innovazione	N. di partecipanti a tutte le iniziative	25%	≥ 50.000	Creatività in Azione nel Territorio annualità 2015

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

3. Favorire le politiche di internazionalizzazione			(*)	€	8.736,50
			(**)	€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Formazione per l'internazionalizzazione d'impresa	% di soddisfazione (giudizi da buono a ottimo) relativamente all'iniziativa nel complesso, alla competenza del relatore e alla segreteria organizzativa tenuta dalla CCIAA di Venezia	17%	>= 75%	Pacchetto di Formazione in Commercio Estero per le imprese - anno 2015 (contabilità commerciale)	
	N° partecipanti per ogni corso/seminario a pagamento organizzato	17%	>= 20		
Realizzazione di iniziative promozionali per l'estero: accoglimento delegazioni commerciali, missioni economiche all'estero, seminari e focus	Incremento del N. di imprese partecipanti alle iniziative promozionali per l'estero rispetto l'anno X-1	17%	>= 10%	Iniziative promozionali per l'estero	
	Giudizio complessivo sulle iniziative realizzate per l'estero	17%	>= 75%		
Sportello per l'internazionalizzazione portale Venicexport: fornire assistenza specialistica e formazione tecnica per l'estero	N° di quesiti risolti direttamente dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 giorni lavorativi dalla presentazione (assistenza specialistica gratuita)	16%	>= 50	SPORTELLO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E PORTALE VENICEXPORT	
	N° medio partecipanti ad ogni evento formativo	16%	>= 20		

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Piano della Performance CCIAA DL

Rovigo 01 del 2 novembre 2015

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

4. Sostegno alle imprese con bandi e politiche di facilitazione al credito			(*)	€	500.000,00
			(**)	€	900.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Attivare facilitazioni per l'accesso al credito da parte delle PMI, attraverso il sostegno finanzia	N. pratiche di finanziamento concesse	100%	>= 150	CONTRIBUTO CAMERALE ORGANISMI GARANZIA COLLETTIVA FIDI	
Facilitare l'accesso al credito attraverso bandi per operazioni di investimento e/o di patrimonializzazione aziendale	Presentazione proposte di bando	100%	>= 1	BANDO IMPRESE IN CONTO INVESTIMENTO	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

5. Promuovere, sviluppare e gestire gli strumenti di tutela e regolazione del mercato			(*)	€	-
			(**)	€	10.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Promuovere l'osservatorio per la legalità agroalimentare	N. iniziative e/o contatti	100%	>= 2	ADESIONE FONDAZIONE OSSERVATORIO LEGALITA' AGROALIMENTARE	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

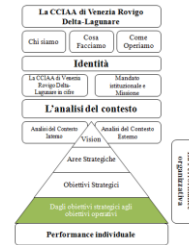
7. Promuovere e supportare il turismo e i prodotti tipici			(*)	€	80.484,00
			(**)	€	79.516,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Promozione del patrimonio culturale legato al mondo del profumo	Completamento riqualificazione spazi didattici Fondazione Musei Civici di Venezia	20%	<= 31/12/2015	RIQUALIFICAZIONE PIANO TERRA PALAZZO MOCENIGO FONDAZIONE MUSEI CIVICI DI VENEZIA	
Promozione del turismo congressuale a Venezia	Costituzione nuovo organismo per il sostegno al turismo congressuale	20%	<= 31/12/2015	Sostegno attività ATS Welcome2venice	
Promuovere lo sviluppo del mercato nautico	Realizzazione Club house	20%	<= 31/12/2015	ORMEGGI E CLUB HOUSE AREA SPINA IN FORTE MARGHERA	
Realizzazione iniziativa Ottobre Blu 2015	Data di realizzazione dell'iniziativa Ottobre Blu	20%	<= 31/12/2015	Iniziativa "Ottobre blu" gestita da CTC	
Sostenere le iniziative di rivitalizzazione dei centri storici	N° eventi realizzati	20%	>= 2	CENTRI STORICI ED URBANITA' POSSIBILI MARKETING TERRITORIALE CITTA' METROPOLITANE	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

8. Progetti Speciali

(*)	€	80.000,00
(**)	€	11.797,50

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Promozione e sviluppo in ogni forma dell'arte musicale	N. medio di spettatori alle iniziative della Fondazione Teatro alla Fenice	34%	>= 500	Prospettiva di una valorizzazione complessiva del territorio veneziano attraverso la promozione e lo sviluppo in ogni forma dell'arte musicale FONDAZIONE TEATRO LA FENICE DI VENEZIA
Supportare le imprese del territorio in occasione dell'Expo 2015	N. iniziative "Exportiamo il Veneto"	33%	>= 3	N. iniziative "Exportiamo il Veneto"
Città Metropolitana di Venezia	N. di incontri	33%	>= 1	Città Metropolitana

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale

Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

9. Messa a punto processi e strumenti di programmazione, controllo e qualità e recuperi di efficienza organizzativa

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Attività propedeutica all'estensione delle procedure per la gestione del sistema qualità al nuovo ente	Integrazione processi e sottoprocessi del SGQ con mappatura Pareto (benchmarking per costi standard)	15%	<= 31/12/2015	PROGETTO FINALIZZATO: ALLINEAMENTO, RAZIONALIZZAZIONE E DIFFUSIONE STRUMENTI E METODI PER L'ESTENSIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITA' E LA CONTABILITA' PER PROCESSI AL NUOVO ENTE
	Attività di analisi delle PQ e IO per successivo aggiornamento: n. incontri di area entro il 31/12/2015	15%	>=4	
	Redazione del programma di lavoro per aggiornare e adeguare i documenti qualità condivisi nella intranet camerale	15%	<= 31/12/2015	
	Estensione della intranet camerale di Venezia al personale della Camera di Commercio di Rovigo, secondo la struttura funzionale	15%	<= 31/12/2015	
Condivisione e allineamento nuova contabilità e controllo di gestione per i processi per nuovo ente	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione ai responsabili di settore, servizio e ufficio	20%	<= 31/12/2015	Piano della Performance CCIAA DL Rev.0 del 2 novembre 2015
	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione a tutto il personale	20%	<= 31/12/2015	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

10. Azioni di sussidiarietà con altre istituzioni ed altre camere di commercio			(*)	€	128.000,00
			(**)	€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Diffondere testimonianze sulle imprese venete che crescono	N. di incontri	20%	>= 3	VENETO CHE CRESCE	
Progetti sviluppati con Università, Enti di formazione e istituzioni scolastiche	N. progetti realizzati	80%	>= 5	Sostegno Fondazione Studium Generale Marcianum progetto Moot Court biennale in Law&Religion UNIVERSITA' E MASTER	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera

11. Ripensare alla gestione strategica delle aziende speciali, della società in house e delle partecipazioni

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Riesame delle cariche nelle società controllate (nomina rappresentanti camerali)	Grado di analisi delle società e aziende speciali	100%	100%	NOMINA RAPPRESENTANTI CAMERALI NELLE SOCIETA' CONTROLLATE

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

12. Informazione economica, studi e statistica			(*)	€	44.199,97
			(**)	€	17.681,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Creare valore attraverso la creazione e diffusione di informazione economica	Individuazione di un nuovo tema d'interesse economico-giuridico rilevante per la comunità delle imprese e della collettività	30%	>= 1	INCONTRI CON PERSONALITA ED EVENTI	
Fornire strumenti conoscitivi sull'andamento dell'economia locale,valorizzando il patrimonio informativo delle Camere di Commercio	N° uscite stampa relative alle attività dell'Osservatorio	10%	>= 10	Osservatorio economico provinciale e giornate economiche 2015	
	N° conferenze stampa di presentazione dei dati	10%	>= 3		
Implementazione del progetto "Oltre il PIL"	N° eventi organizzati per la diffusione del progetto	30%	>= 2	SVILUPPO PROGETTO OLTRE IL PIL	
Realizzare un sistema atto a misurare la validità di un evento sportivo nel territorio applicabile su varie tipologie di eventi sportivi	Realizzazione dell'analisi/studio	20%	<= 31/12/2015	VENICEMARATHON RUNNING PROJECT Impatto economico dell'evento sul territorio	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

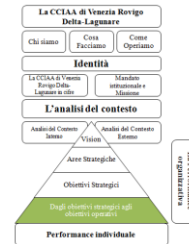
Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

13. Valorizzazione del patrimonio intangibile

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Coinvolgimento gruppo trasversale per raccogliere feed-back e proposte progettuali sulle priorità strategiche del nuovo ente DL	N di incontri	100%	≥ 4	Ricerca e formazione per posizionamento CCIAA DL

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 Staff – Segretario Generale



Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera

14. Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Efficienza nella spesa delle risorse per l'internazionalizzazione	Grado di assorbimento delle risorse su iniziativa "Supporto aziende prov. VE iniziative prom estero" - PIRA N. 3	25%	>= 98%	INDICATORE PIRA N.3
Efficienza nella spesa delle risorse per la creazione d'impresa e modelli di sviluppo	Grado di erogazione di contributi alle imprese tramite bandi di finanziamento - PIRA N. 1	25%	>= 95%	INDICATORE PIRA N.1
Monitoraggio spese di funzionamento dell'ente (mastri 3250-3260-3270)	Spesa annuale rispetto alla previsione (mastri 3250-3260-3270) - PIRA N. 5	25%	>= 90%	INDICATORE PIRA N.5
Riduzione costo di gestione delle riunioni di Giunta e del Consiglio Camerale	Economia di bilancio sulla gestione delle riunioni della Giunta e del Consiglio Camerale - PIRA N. 4	25%	>= 2%	INDICATORE PIRA N.4

Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

15. Ricerca di risorse finanziarie e comunitarie			(*)	€	8.517,60
			(**)	€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Identificare nuove opportunità di finanziamento per sviluppare nuova progettualità	N° di progetti presentati	100%	>= 6	Sviluppo nuove progettualità	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 – Dirigente in staff

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. a . Promuovere l'integrità del Gruppo Camera attraverso una amministrazione trasparente			(*)	€	-
			(**)	€	10.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Accrescere la cultura della legalità come strumento di responsabilità sociale	N° di monitoraggi	50%	>= 2	Prevenzione, corruzione, legalità e performance	
Gionata della Legalità: ambiente-economia-imprese	Numero di seminari/convegni realizzati	50%	>= 2	Gionata della Legalità: ambiente-economia-imprese	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenere anche nel nuovo contesto istituzionale di riferimento il concetto di "Gruppo Camera" che opera congiuntamente con tutte le sue articolazioni integrandosi e mostrando all'esterno un punto di riferimento unitario	Operatività di Camera Servizi: stabilizzazione entro il 31/12/2015	12%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 9. Gestione comune delle forniture di beni e servizi, Albo unico dei fornitori, gestione sale riunioni, Logistica e Centralino, fatturazione elettronica
	Vademecum operativo sul tema degli accorpamenti delle Camere di Commercio: integrazioni ed aggiustamenti	14%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 14. Realizzazione, in collaborazione con Uniocamere Nazionale, di un vademecum operativo sul tema degli accorpamenti delle Camere di Commercio.

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 – Dirigente in staff

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Forte presidio dell'attività di predisposizione e preparazione di tutti gli aspetti organizzativi istituzionali e pratici del Nuovo ente, evitando possibili disfunzioni o sospensione di servizi	Realizzazione del piano di fascicolazione	12%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 5. Nuovo protocollo informatico
	N. documenti che individuano la governance dei processi collegati all'area contabile amministrativa	14%	>= 1	Linea di intervento 6. Area della programmazione economica e finanziaria del nuovo Ente, nuovo Controllo di gestione e definizione dei costi standard, Piano della Performance.
	N. documenti che individuano le possibili sinergie tra le articolazioni della Camera creando integrazione ed efficienza	12%	>= 1	Linea di intervento 7. Armonizzazione programmi informatici, delle procedure di gestione e delle prassi in uso presso le CCIAA e aziende spec. e nella società In House ora Camera Servizi srl
Fortissima integrazione della 2 strutture a livello operativo attraverso il metodo di un progressivo avvicinamento attraverso la creazione di unità operative di supporto e di servizio (Unità di progetto, Gruppi di lavoro, report e monitoraggi, ecc.)	Completamento allineamento regolamenti Cciaa Ve e Ro in Delta-Lagunare	12%	100%	Linea di intervento 1. Allineamento dell'attività autarchica della nuova Camera: attività di preparazione dei provvedimenti da sottoporre alla nuovi organi
	N. di documenti con proposta di alcune linee strategiche per il programma di mandato quale risultato dei lavori sulle linee di intervento	12%	>= 1	Linea di intervento 11. Servizi associati a livello regionale: studi e servizi statistici, programmazione comunitaria Linea di intervento 12. Recupero di efficienza organizzativa Linea di intervento 13. Riforma del sistema camerale
Ridefinizione del catalogo dei servizi offerti alle imprese e riallocazione dei servizi medesimi nel territorio della nuova camera di commercio considerando quello che fisicamente può essere fatto presso le sedi operative, presso il domicilio dell'impresa, presso le strutture che presidieranno le funzioni associate a livello regionale	Adeguamento/aggiustamento documenti di sintesi che individuano il catalogo dei nuovi servizi alle imprese e relative modalità di erogazione	12%	>= 1	Linea di intervento 10. Riordino dei servizi alle imprese nuova catalogazione e collocazione (Camera, Aziende Speciali) nell'ambito della camera di commercio Delta - Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 – Dirigente in staff



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

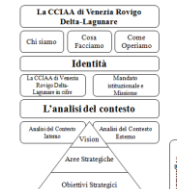
6. Promuovere l'ecocompatibilità e la responsabilità sociale d'impresa e il mondo della cooperazione			(*) €	15.000,00
			(**) €	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Formazione specifica in materia ambientale per gli organi di controllo del territorio	Giudizio di customer risposta alle aspettative per la formazione specifica in materia ambientale per gli organi di controllo del territorio	15%	>= 70%	Formazione specifica per gli organi di controllo del territorio
	Giudizio di customer segreteria organizzativa per la formazione specifica in materia ambientale per gli organi di controllo del territorio	5%	>= 70%	
	Percentuale di ritorno dei questionari per la formazione specifica in materia ambientale per gli organi di controllo del territorio	11%	>= 40%	
Informare il personale delle imprese operanti nel settore dell'edilizia su tecniche, impianti e materiali ambientalmente sostenibili	Giudizio di customer risposta alle aspettative iniziativa "Efficienza energetica e green economy nell'edilizia"	11%	>= 70%	EFFICIENZA ENERGETICA E GREEN ECONOMY NELL'EDILIZIA
	Giudizio di customer segreteria organizzativa "Efficienza energetica e green economy nell'edilizia"	6%	>= 70%	
	Percentuale di ritorno dei questionari "Efficienza energetica e green economy nell'edilizia"	6%	>= 40%	
Informare le imprese sulle corrette modalità di gestione dei rifiuti, da permettere loro di condurre il proprio business con tranquillità e a riparo dalle sanzioni (formazione gratuita)	Giudizio medio di customer risposta alle aspettative sulla formazione gratuita in materia ambientale	11%	>= 70%	FORMAZIONE ADEMPIMENTI MUD-FORMAZIONE DIRETTA VERSO LE IMPRESE ISCRITTE ALL'ALBO-FORMAZIONE INVIO TELEMATICO DOMANDE
	Giudizio medio di customer segreteria organizzativa sulla formazione gratuita in materia ambientale	6%	>= 70%	
	Percentuale media di ritorno dei questionari sulla formazione gratuita in materia ambientale	6%	>= 40%	
Informare le imprese sulle corrette modalità di gestione dei rifiuti, si da permettere loro di condurre il proprio business con tranquillità e a riparo dalle sanzioni (formazione a pagamento)	Giudizio di customer risposta alle aspettative (Corso Modulare Ambiente)	11%	>= 70%	CORSO MODULARE AMBIENTE EDIZIONE 2015
	Giudizio di customer segreteria organizzativa (Corso Modulare Ambiente)	6%	>= 70%	
	Percentuale di ritorno dei questionari (Corso Modulare Ambiente)	6%	>= 70%	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 – Dirigente in staff



Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

9. Messa a punto processi e strumenti di programmazione, controllo e qualità e recuperi di efficienza organizzativa

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Attività propedeutica all'estensione delle procedure per la gestione del sistema qualità al nuovo ente	Integrazione processi e sottoprocessi del SGQ con mappatura Pareto (benchmarking per costi standard)	15%	<= 31/12/2015	PROGETTO FINALIZZATO: ALLINEAMENTO, RAZIONALIZZAZIONE E DIFFUSIONE STRUMENTI E METODI PER L'ESTENSIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITA' E LA CONTABILITA' PER PROCESSI AL NUOVO ENTE
	Attività di analisi delle PQ e IO per successivo aggiornamento: n. incontri di area entro il 31/12/2015	15%	>=4	
	Redazione del programma di lavoro per aggiornare e adeguare i documenti qualità condivisi nella intranet camerale	15%	<= 31/12/2015	
	Estensione della intranet camerale di Venezia al personale della Camera di Commercio di Rovigo, secondo la struttura funzionale	15%	<= 31/12/2015	
Condivisione e allineamento nuova contabilità e controllo di gestione per i processi per nuovo ente	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione ai responsabili di settore, servizio e ufficio	20%	<= 31/12/2015	
	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione a tutto il personale	20%	<= 31/12/2015	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 – Dirigente in staff



Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

13. Valorizzazione del patrimonio intangibile			(*)	€	2.200,00
			(**)	€	35.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Coinvolgimento gruppo trasversale per raccogliere feed-back e proposte progettuali sulle priorità strategiche del nuovo ente DL	N di incontri	100%	>= 4	Ricerca e formazione per posizionamento CCIAA DL	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 – Dirigente in staff



Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

14. Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Monitoraggio spese di funzionamento dell'ente (mastri 3250-3260-3270)	Spesa annuale rispetto alla previsione (mastri 3250-3260-3270) - PIRA N. 5	50%	>= 90%	INDICATORE PIRA N.5
Monitorare incassi diritto annuale di competenza	Percentuale di riscossione del diritto annuale di competenza - PIRA N. 6 / INDICATORE PARETO B3.1_02	50%	>= 80%	INDICATORE PIRA N.6

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 2 – Servizi alle imprese



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. Semplificazione amministrativa. Essere promotori di una PA innovativa			(*)	€	1.545,50
			(**)	€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015		Azioni/Progetti/Iniziative
Stato dell'arte della diffusione del SUAP a livello provinciale : comuni e enti terzi	Pieno utilizzo del portale SUAP da parte dell'utenza	100%	<= 100%		CONVEGNO SUAP

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015		Azioni/Progetti/Iniziative
Forte presidio dell'attività di predisposizione e preparazione di tutti gli aspetti organizzativi istituzionali e pratici del Nuovo ente, evitando possibili disfunzioni o sospensione di servizi	Operatività della nuova architettura informatica del nuovo Ente camerale: adattamento/aggiustamento	25%	<= 31/12/2015		Linea di intervento 4. Infrastrutture tecnologiche ed informatiche

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 2 – Servizi alle imprese



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Fortissima integrazione della 2 strutture a livello operativo attraverso il metodo di un progressivo avvicinamento attraverso la creazione di unità operative di supporto e di servizio (Unità di progetto, Gruppi di lavoro, report e monitoraggi, ecc.)	Completamento allineamento regolamenti Cciao Ve e Ro in Delta-Lagunare	25%	100%	Linea di intervento 1. Allineamento dell'attività autarchica della nuova Camera: attività di preparazione dei provvedimenti da sottoporre alla nuovi organi
	N. di documenti con proposta di alcune linee strategiche per il programma di mandato quale risultato dei lavori sulle linee di intervento	25%	≥ 1	Linea di intervento 11. Servizi associati a livello regionale: studi e servizi statistici, programmazione comunitaria Linea di intervento 12. Recupero di efficienza organizzativa Linea di intervento 13. Riforma del sistema camerale
Ridefinizione del catalogo dei servizi offerti alle imprese e riallocazione dei servizi medesimi nel territorio della nuova camera di commercio considerando quello che fisicamente può essere fatto presso le sedi operative, presso il domicilio dell'impresa, presso le strutture che presidieranno le funzioni associate a livello regionale	Adeguamento/aggiustamento documenti di sintesi che individuano il catalogo dei nuovi servizi alle imprese e relative modalità di erogazione	25%	≥ 1	Linea di intervento 10. Riordino dei servizi alle imprese nuova catalogazione e collocazione (Camera, Aziende Speciali) nell'ambito della camera di commercio Delta - Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 2 – Servizi alle imprese



Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

9. Messa a punto processi e strumenti di programmazione, controllo e qualità e recuperi di efficienza organizzativa

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Attività propedeutica all'estensione delle procedure per la gestione del sistema qualità al nuovo ente	Integrazione processi e sottoprocessi del SGQ con mappatura Pareto (benchmarking per costi standard)	15%	<= 31/12/2015	PROGETTO FINALIZZATO: ALLINEAMENTO, RAZIONALIZZAZIONE E DIFFUSIONE STRUMENTI E METODI PER L'ESTENSIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITA' E LA CONTABILITA' PER PROCESSI AL NUOVO ENTE
	Attività di analisi delle PQ e IO per successivo aggiornamento: n. incotri di area entro il 31/12/2015	15%	>=4	
	Redazione del programma di lavoro per aggiornare e adeguare i documenti qualità condivisi nella intranet camerale	15%	<= 31/12/2015	
	Estensione della intranet camerale di Venezia al personale della Camera di Commercio di Rovigo, secondo la struttura funzionale	15%	<= 31/12/2015	
Condivisione e allineamento nuova contabilità e controllo di gestione per i processi per nuovo ente	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione ai responsabili di settore, servizio e ufficio	20%	<= 31/12/2015	
	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione a tutto il personale	20%	<= 31/12/2015	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 2 – Servizi alle imprese



Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

13. Valorizzazione del patrimonio intangibile

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Coinvolgimento gruppo trasversale per raccogliere feed-back e proposte progettuali sulle priorità strategiche del nuovo ente DL	N di incontri	1	>= 4	Ricerca e formazione per posizionamento CCIAA DL

Economico - Finanziaria

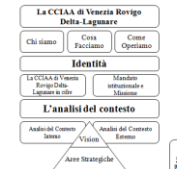
Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

14. Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Monitoraggio spese di funzionamento dell'ente (mastri 3250-3260-3270)	Spesa annuale rispetto alla previsione (mastri 3250-3260-3270) - PIRA N. 5	100%	>= 90%	INDICATORE PIRA N.5

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 3 – Regolazione del mercato e Tutela del consumatore



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenere anche nel nuovo contesto istituzionale di riferimento il concetto di “Gruppo Camera” che opera congiuntamente con tutte le sue articolazioni integrandosi e mostrando all'esterno un punto di riferimento unitario	N. di provvedimenti di integrazione	25%	>= 1	Linea di intervento 8. Progetto di gestione associata dei servizi di Giustizia alternativa, conciliazione ed Arbitrato
Fortissima integrazione della 2 strutture a livello operativo attraverso il metodo di un progressivo avvicinamento attraverso la creazione di unità operative di supporto e di servizio (Unità di progetto, Gruppi di lavoro, report e monitoraggi, ecc.)	Completamento allineamento regolamenti Cciao Ve e Ro in Delta-Lagunare	25%	100%	Linea di intervento 1. Allineamento dell'attività autarchica della nuova Camera: attività di preparazione dei provvedimenti da sottoporre alla nuovi organi
	N. di documenti con proposta di alcune linee strategiche per il programma di mandato quale risultato dei lavori sulle linee di intervento	25%	>= 1	Linea di intervento 11. Servizi associati a livello regionale: studi e servizi statistici, programmazione comunitaria Linea di intervento 12. Recupero di efficienza organizzativa Linea di intervento 13. Riforma del sistema camerale
Ridefinizione del catalogo dei servizi offerti alle imprese e riallocazione dei servizi medesimi nel territorio della nuova camera di commercio considerando quello che fisicamente può essere fatto presso le sedi operative, presso il domicilio dell'impresa, presso le strutture che presidieranno le funzioni associate a livello regionale	Adeguamento/aggiustamento documenti di sintesi che individuano il catalogo dei nuovi servizi alle imprese e relative modalità di erogazione	25%	>= 1	Linea di intervento 10. Riordino dei servizi alle imprese nuova catalogazione e collocazione (Camera, Aziende Speciali) nell'ambito della camera di commercio Delta - Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 3 – Regolazione del mercato e Tutela del consumatore

Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali				
2. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale attraverso la formazione e lo sviluppo del capitale umano		(*)	€	7.500,00
		(**)	€	11.250,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Promuovere l'innovazione tecnologica attraverso l'assistenza legale	N° interventi di assistenza tecnica e legale con ricerche di anteriorità (commento giuridico della ricerca anteriorità) preventiva al deposito dei titoli di proprietà	50%	>= 40	Servizio di assistenza integrata per l'innovazione tecnologica (LEGALE)
Promuovere l'innovazione tecnologica attraverso l'assistenza tecnica	N° interventi di assistenza tecnica con ricerche di anteriorità realizzati nell'anno	50%	>= 40	Servizio di assistenza integrata per l'innovazione tecnologica (TECNICO)

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 3 – Regolazione del mercato e Tutela del consumatore

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

5. Promuovere, sviluppare e gestire gli strumenti di tutela e regolazione del mercato			(*)	€	10.417,66
			(**)	€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Fornire conoscenza ed assistenza al fine di ridurre il contenzioso nel condominio	N° consumatori assistiti	33%	>= 30	SPORTELLLO CONDOMINIO	
Promuovere la sicurezza e conformità prodotti attraverso campagne di sensibilizzazione	N. di campagne per la lotta alla contraffazione	33%	>= 1	Campagna lotta alla contraffazione - anno 2015	
Rendere il servizio camerale per la tutela e la regolazione del mercato più vicino al consumatore	N. incontri del "Focus group Eureka"	34%	>= 3	COORDINAMENTO TRIVENETO PER IMPLEMENTAZIONE PROGRAMMA EUREKA	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 3 – Regolazione del mercato e Tutela del consumatore



Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

9. Messa a punto processi e strumenti di programmazione, controllo e qualità e recuperi di efficienza organizzativa

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Attività propedeutica all'estensione delle procedure per la gestione del sistema qualità al nuovo ente	Integrazione processi e sottoprocessi del SGQ con mappatura Pareto (benchmarking per costi standard)	15%	<= 31/12/2015	PROGETTO FINALIZZATO: ALLINEAMENTO, RAZIONALIZZAZIONE E DIFFUSIONE STRUMENTI E METODI PER L'ESTENSIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITA' E LA CONTABILITA' PER PROCESSI AL NUOVO ENTE
	Attività di analisi delle PQ e IO per successivo aggiornamento: n. incontri di area entro il 31/12/2015	15%	>=4	
	Redazione del programma di lavoro per aggiornare e adeguare i documenti qualità condivisi nella intranet camerale	15%	<= 31/12/2015	
	Estensione della intranet camerale di Venezia al personale della Camera di Commercio di Rovigo, secondo la struttura funzionale	15%	<= 31/12/2015	
Condivisione e allineamento nuova contabilità e controllo di gestione per i processi per nuovo ente	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione ai responsabili di settore, servizio e ufficio	20%	<= 31/12/2015	
	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione a tutto il personale	20%	<= 31/12/2015	



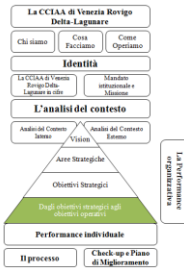
4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 3 – Regolazione del mercato e Tutela del consumatore

Processi interni e Qualità				
Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica				
5a. Strutturare le funzioni di mediazione, conciliazione ed arbitrato			(*) €	110.000,00
			(**) €	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Promozione e sviluppo attività di mediazione nel territorio	N° domande di mediazione gestite	100%	>= 800	CAMERA ARBITRALE: CONTRIBUTO ANNUALE

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 3 – Regolazione del mercato e Tutela del consumatore

Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera

13. Valorizzazione del patrimonio intangibile			(*)	€	10.000,00
			(**)	€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative	
Coinvolgimento gruppo trasversale per raccogliere feed-back e proposte progettuali sulle priorità strategiche del nuovo ente DL	N di incontri	50%	>= 4	Ricerca e formazione per posizionamento CCIAA DL	
Sviluppo nuove competenza per il credito e la finanza	N. di incontri formativi per il personale addetto allo Sportello Credito e Finanza	50%	>=8	FORMAZIONE CREDITO E FINANZA	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Venezia la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Servizi integrati alle imprese polesane



Imprese , Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. Semplificazione amministrativa. Essere promotori di una PA innovativa

(*)	€	-
(**)	€	5.795,98

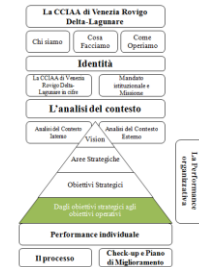
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015		Azioni/Progetti/Iniziative
Prosecuzione dell'azione di attivazione dei SUAP in delega alla CCIAA - Area Rovigo	Realizzazione del progetto nei termini previsti	100%	< = 31/12/2015		progetto SUAP Rovigo

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Rovigo la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Servizi integrati alle imprese polesane



Imprese , Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

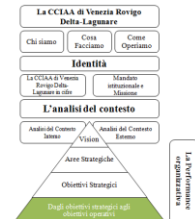
1.b Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare				(*)	€	-
				(**)	€	1.032,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015		Azioni/Progetti/Iniziative	
Forte presidio dell'attività di predisposizione e preparazione di tutti gli aspetti organizzativi istituzionali e pratici del Nuovo ente, evitando possibili disfunzioni o sospensioni di servizi	% Realizzazione progetto accorpamento (sede rovigo)	70%	100%		Progetto accorpamento (vedi scheda allegata)	
Fortissima integrazione delle 2 strutture a livello operativo attraverso il metodo di un progressivo avvicinamento attraverso la creazione di unità operative di supporto e di servizio (Unità di progetto, Gruppi di lavoro, reposrt e monitoraggi, ecc.)	Allineamento regolamenti CCIAA VE e RO in Delta-Lagunare	30%	100%		Allineamento di tutti i regolamenti che concernono l'attività promozionale	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Rovigo la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Servizi integrati alla imprese polesane



Imprese , Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

2. Favorire l'innovazione , il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale attraverso la formazione e lo sviluppo del capitale umano

(*) € 1.336.989,64

(**) € 713.937,32

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015		Azioni/Progetti/Iniziative
Sostenere il territorio polesano favorendo iniziative di start up, marketing territoriale, innovazione e formazione alle imprese	n. imprese/soggetti polesani coinvolte nelle diverse iniziative	50%	>=80		"Azioni di sostegno alle aggregazioni"; "Progetto E015 digital Ecosystem"; "Formazione addetti attività commerciale"; "Progetto 2015 innovazione e strategia d'impresa"; "Progetto innovazione e trasferimento tecnologico"; "Progetto: Primo passo verso l'europa orientale"; "Progetto Energia 2020"; "Progetto rivoluzione digitale opportunità per le imprese"; "Sportello sostegno pesca"; "Progetto Elaicos 2"; "Sensibilizzazione sviluppi e creazione valore"; "Formazione alle imprese su adempimenti D.Lgs. 231/01"; "Progetto regionale vietnam"
Sostegno all'occupazione del territorio polesano attraverso iniziative di coinvolgimento delle scuole, di alternanza scuola lavoro, di sostegno al passaggio generazionale nelle imprese, ecc.	n. scuole/istituti coinvolti	50%	>= 3		"Premia il passaggio generazionale"; "Progetto scuola"; "Progetto famiglia impresa protezione patrimonio"; "Sostegno al Consorzio Università Rovigo"

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Rovigo la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Servizi integrati alla imprese polesane



Imprese , Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

3. Favorire le politiche di internazionalizzazione

(*)

€

-

(**)

€

113.325,30

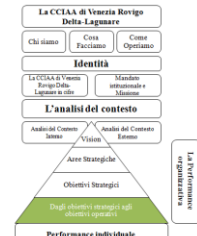
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015		Azioni/Progetti/Iniziative
incremento dell'export del sistema produttivo polesano attraverso la realizzazione di iniziative promozionali di internazionalizzazione	n. imprese partecipanti	40%	>= 128		Progetto Workshop della giostra; progetto educational sul distretto veneto della giostra; partecipazione imprese polesane alle missioni estero realizzate da Padova promex
	n. imprese contribuite	30%	>= 26		Bando contributi a imprese per partecipazione a manifestazioni fieristiche nazionali e internazionali
	realizzazione iniziativa	30%	<= 31/12/2015		Missione Expo Milano del sistema polesane; Iniziativa Exponiamo il Veneto

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Rovigo la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Servizi integrati alle imprese polesane



Imprese , Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

4. Sostegno alle imprese con bandi e politiche di facilitazione al credito				(*)	€	2.471.650,81
				(**)	€	528.349,19
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015		Azioni/Progetti/Iniziative	
Migliorare le condizioni di accesso al credito del sistema delle imprese polesane	n. imprese polesane che hanno beneficiato di sostegno al credito mediante contributo camerale	60%	>= 1355		Sostegno alle cooperative e consorzi di garanzia fidi	
	% impiego risorse regionali stanziare a favore del Protocollo polesine	40%	> = 90%		Bando "Finanziamenti agevolati Protocollo Polesine"	

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Rovigo la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Servizi integrati alla imprese polesane

Imprese , Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

7. promuovere e supportare il turismo e i prodotti tipici

(*) € -

(**) € 230.330,00

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015		Azioni/Progetti/Iniziative
Incrementare l'attrattività, la vocazione turistica e le peculiarità del territorio polesano	tempistica nella realizzazione dell'iniziativa	40%	<= 30/10/2015		Bando Premiazione Fedeltà al Lavoro e Polesani nel mondo
	% utilizzo risorse stanziare	60%	>=90%		Borse di studio conservatorio; Convention Bureau; Contributo mostra "Il Demone della modernità"; Rovigo Espone 2015; "Strenne di natale 2015"; "Fiori e Saperi in centro ed. 2015"; "Sapori e saperi Artigiani ... da gustare"; "Notte bianca nel Delta"; "Sostegno ad Assonautica polesana"; "Fiera dell'agroalimentare"

(*) Importo come da Bilancio preventivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

(**) Importo di competenza della CCIAA di Rovigo la cui spesa sarà contabilizzata nel Bilancio consuntivo della CCIAA di Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Apprendimento, Crescita ed Organizzazione

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

13. Valorizzazione del patrimonio intangibile

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015		Azioni/Progetti/Iniziative
Coinvolgimento gruppo trasversale per raccogliere feed-back e proposte progettuali sulle priorità strategiche del nuovo ente DL	N di incontri	100%	>= 4		Ricerca e formazione per posizionamento CCIAA DL

Piano della Performance CCIAA DL

Rev.0 del 2 novembre 2015

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

CAMERA SERVIZI s.r.l. – Società totalmente partecipata



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

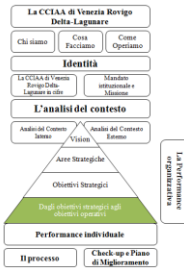
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Forte presidio dell'attività di predisposizione e preparazione di tutti gli aspetti organizzativi istituzionali e pratici del Nuovo ente, evitando possibili disfunzioni o sospensione di servizi	N. documenti che individuano le possibili sinergie tra le articolazioni della Camera creando integrazione ed efficienza	50%	>= 1	Linea di intervento 7. Armonizzazione programmi informatici, delle procedure di gestione e delle prassi in uso presso le CCIAA e aziende spec. e nella società In House ora Camera Servizi srl
Mantenere anche nel nuovo contesto istituzionale di riferimento il concetto di "Gruppo Camera" che opera congiuntamente con tutte le sue articolazioni integrandosi e mostrando all'esterno un punto di riferimento unitario	Operatività di Camera Servizi :stabilizzazione entro il 31/12/2015	50%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 9. Gestione comune delle forniture di beni e servizi, Albo unico dei fornitori, gestione sale riunioni, Logistica e Centralino, fatturazione elettronica

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

2. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale attraverso la formazione e lo sviluppo del capitale umano € 35.000,00

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Consolidare il servizio Nuova Impresa	N° di richieste allo sportello	30%	>= 250	PROGETTO "NUOVA IMPRESA"
	N° corsi	20%	>= 8	
	N° partecipanti ai corsi finalizzati alla creazione di nuove imprese	20%	>= 500	
Promuovere l'alternanza scuola -lavoro	Numero di incontri di orientamento con gli studenti delle scuole superiori	15%	>= 10	ALTERNANZA SCUOLA E LAVORO
	Numero studenti interessati	15%	>= 800	



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

CAMERA SERVIZI s.r.l. – Società totalmente partecipata

Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
3. Favorire le politiche di internazionalizzazione			€	220.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Sostenere le iniziative di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale veneziano armonizzand	N. eventi internazionali sostenuti in esclusiva comprese attività di incoming	100%	>= 5	PROGETTO INTERNAZIONALIZZAZIONE

Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica				
7. Promuovere e supportare il turismo e i prodotti tipici			€	1.427.189,79
Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Realizzare iniziative di promozione turistica sul mercato nazionale/internazionale	Costo contatto medio tra i vari strumenti di comunicazione (cst strumenti di comunicazione esterna/numero persone raggiunte)	40%	<= 1	INIZIATIVE DI PROMOZIONE ECONOMICA E MARKETING TERRITORIALE E PROGETTI PROMOZIONALI INTERSETTORIALI E INTERPROVINCIALI
	Numero contatti/persone raggiunti	60%	>= 500.000	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

CAMERA SERVIZI s.r.l. – Società totalmente partecipata



Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

14. Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza € **323.385,98**

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento dell'efficienza dell'utilizzo delle risorse stanziate per la promozione	% progetti avviati su progetti approvati	50%	>= 96%	TRASVERSALE A TUTTE LE AREE DEL PREVENTIVO ECONOMICO
	% spesa effettiva in rapporto al totale delle risorse assegnate	50%	>= 75%	

Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

16. Restauro sede di venezia e razionalizzazione immobili di terraferma -

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Razionalizzazione immobili del Gruppo Camera	Adeguamento logistica degli spazi commerciali (assegnazione locali)	100%	<= 31/12/2015	ADEGUAMENTO LOGISTICA SUPERFICI

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Azienda speciale per i mercati di Lusia e Rosolina



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1.a Promuovere l'integrità del Gruppo Camera attraverso una amministrazione trasparente

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Allineamento delle procedure operative dell'Azienda mercati in materia di corruzione e trasparenza	n. riunioni realizzate	100%	1	riunione con personale azienda per verifica stato delle procedure dell'azienda in materia di corruzione e trasparenza e programmazione azioni di allineamento da attuarsi nel 2016

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

8. Progetti speciali

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Sostegno ai prodotti DOP e IGP	n. riunioni nell'anno dei Consorzi di tutela	35%	≥ 2	Supporto e attività di segreteria dei Consorzi di tutela
Promozione dei prodotti tipici	n. aziende accompagnate a mostre/workshop	35%	≥ 9	partecipazione a fiere nazionali e internazionali
Incremento del prodotto transitato nei due mercati	tonnellate di prodotto transitate nell'anno	30%	≥ 36.057 (media 2013/2014)	supporto logistico ai produttori

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Azienda speciale per i mercati di Lusia e Rosolina



Economico - Finanziaria

Area Strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

14. Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Razionalizzazione dei costi di gestione per favorire maggiori risorse alla promozione	costi personale / costi totali	50%	$\leq 63\%$	monitoraggio costi
	costi per iniziative promozionali / costi totali	50%	$\geq 4\%$	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Azienda speciale A.S.Po.



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. a . Promuovere l'integrità del Gruppo Camera attraverso una amministrazione trasparente

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento dell'Azienda ai dispositivi normativi previsti dalla Legge n.190/2012 - "Legge anticorruzione"	Predisposizione ed adozione del Piano, formazione del personale	100%	<= 31-12-2015	TRASPARENZA E INTEGRITA'

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

7. Promuovere e supportare il turismo e i prodotti tipici

€ 168.723,00

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Attività promozionale ordinaria	Attività promozionale ordinaria	30%	<= 31-12-2015	ATTIVITA' PROMOZIONALE ASPO
Barbotin	Svolgimento Evento	10%	<= 31-12-2015	INIZIATIVA BARBOTIN
Promozione dei traffici	Promozione delle attività della Società Traffico Passeggeri	60%	<= 31-12-2015	SOCIETA' TRAFFICO PASSEGGERI

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

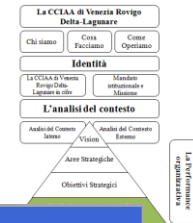
8. Progetti Speciali

€ 0,00

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
II° stralcio imbonimento Canaletta Valesella	Esecuzione lavori per imbonimento Canaletta Valesella	15%	<= 31-12-2015	IMBONIMENTO CANALETTA VALESSELLA
Lavori di potenziamento degli impianti portuali - IV° stralcio funzionale	Conclusione lavori IV° stralcio funzionale	10%	<= 31-12-2015	LAVORI DI POTENZIAMENTO IMPIANTI PORTUALI
Messa in esercizio collegamento logistico Lotto Est	Autorizzazioni doganali, opere infrastrutturali di finitura (recinzioni, viabilità, telecamere..) completamento collegamento logistico Lotto Est	15%	<= 31-12-2015	COLLEGAMENTO LOGISTICO LOTTO EST

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Azienda speciale A.S.Po.



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

8. Progetti Speciali

€ 0,00

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Progetto di bonifica ex discarica	Revisione progetto e gara d'appalto per bonifica ex discarica	40%	<= 31-12-2015	RIQUALIFICAZIONE AMBIENTALE BANCHINE A E B
Progetto finger Isola Saloni	Ottenimento finanziamento per progetto Finger Isola Saloni	5%	<= 31-12-2015	PROGETTO FINGER
Riqualificazione logistica/doganale delle aree portuali già operative	Esecuzione lavori e autorizzazioni terminalisti dalla locale Capitaneria di Porto	15%	<= 31-12-2015	RIQUALIFICAZIONE AREE PORTUALI

Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

10. Azioni di sussidiarietà con altre istituzioni ed altre camere di commercio

€ 0,00

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Finanziamento Reti TEN-T e studio del layout logistico del Lotto Est per terminal container	Realizzazione studio	40%	<= 31-12-2015	RETI TEN-T
Studio di fattibilità variante Piano Regolatore Portuale di Chioggia	Protocollo d'Intesa di recepimento dello studio con enti territoriali	60%	<= 31-12-2015	Piano Regolatore Portuale

Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia

14. Razionalizzare l'uso delle risorse per recuperare efficienza

€ 451.263,00

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Gestione commerciale centrale	Pareggio di bilancio gestione commerciale centrale	50%	<= 10%	GESTIONE COMMERCIALE CENTRALE
Gestione commerciale terminal	Pareggio di bilancio nella gestione del commerciale terminal	50%	<= 10%	GESTIONE COMMERCIALE DEL TERMINAL

5. La performance individuale – dirigenza



Dopo l'esposizione degli obiettivi operativi del Gruppo Camera Venezia, sono presentati di seguito, per una visione d'insieme, gli obiettivi assegnati alla dirigenza per la frazione d'anno 2015.

Gli obiettivi sono in continuità con quelli assegnati con i precedenti Piani delle performance delle Camere di commercio di Venezia e Rovigo, in quanto concentrati sulle complesse attività collegate all'accorpamento dei due precedenti enti veneziano e rodigino.

La peculiarità degli obiettivi assegnati alla dirigenza, quest'anno, è infatti collegata al progetto di accorpamento per la costituzione della nuova Camera Delta-Lagunare. Diversamente dagli anni precedenti, in cui la finalità degli obiettivi era quella di monitorare l'organo direzionale nell'affinamento e crescita delle capacità manageriali e gestionali, gli obiettivi del 2015, concretizzano e misurano quelle capacità nella gestione e realizzazione dell'accorpamento tra le due Camere di Commercio, gestione alquanto complessa, considerato che i due enti hanno fatto da apripista senza precedenti su cui confrontarsi.

Parallelamente, inoltre, strumentale all'individuazione dell'organizzazione del nuovo ente, è la realizzazione del bilancio delle competenze, al fine di allocare le risorse più adeguate ed individuare contemporaneamente i gap formativi.

Per ciascun dirigente, quindi, si presenta di seguito un cruscotto indipendente. Diversamente dagli obiettivi di area che sono pesati a valere sull'obiettivo strategico di riferimento, la pesatura degli obiettivi dirigenziali è complessiva e indipendente dagli obiettivi strategici. Ciononostante, sotto il profilo metodologico, il peso è comunque attribuito in modo direttamente proporzionale alla strategicità dell'obiettivo operativo.

5. La performance individuale – Dirigente Area 1 Staff – Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Bilancio delle competenze dei dirigenti e capi servizio (Area I)	Realizzazione nuovo organigramma completo delle competenze necessarie per svolgere funzioni di responsabilità medio alte	20%	<= 31/12/2015	Ob. Individuale
Promuovere l'avvio di iniziative innovative e di miglioramento nell'ambito della Camera DL	Invio e raccolta da tutto il personale di iniziative di miglioramento, efficientamento e proposte di nuove servizio per la nuova CCIAA DL	40%	<= 30/11/2015	Ob. Comune
	Analisi dei suggerimenti proposti e predisposizione dei provvedimenti per attuare le proposte più significative	40%	almeno n. 1 report	Ob. Comune

5. La performance individuale – Dirigente delegato Area 1 Staff



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Bilancio delle competenze dei dirigenti e capi servizio (Area I)	Realizzazione nuovo organigramma completo delle competenze necessarie per svolgere funzioni di responsabilità medio alte	20%	<= 31/12/2015	Ob. Individuale
Promuovere l'avvio di iniziative innovative e di miglioramento nell'ambito della Camera DL	Invio e raccolta da tutto il personale di iniziative di miglioramento, efficientamento e proposte di nuove servizio per la nuova CCIAA DL	40%	<= 30/11/2015	Ob. Comune
	Analisi dei suggerimenti proposti e predisposizione dei provvedimenti per attuare le proposte più significative	40%	almeno n. 1 report	Ob. Comune

5. La performance individuale – Dirigente Area 2



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Bilancio delle competenze dei dirigenti e capi servizio (Area I)	Realizzazione nuovo organigramma completo delle competenze necessarie per svolgere funzioni di responsabilità medio alte	20%	<= 31/12/2015	Ob. Individuale
Promuovere l'avvio di iniziative innovative e di miglioramento nell'ambito della Camera DL	Invio e raccolta da tutto il personale di iniziative di miglioramento, efficientamento e proposte di nuove servizio per la nuova CCIAA DL	40%	<= 30/11/2015	Ob. Comune
	Analisi dei suggerimenti proposti e predisposizione dei provvedimenti per attuare le proposte più significative	40%	almeno n. 1 report	Ob. Comune

5. La performance individuale – Dirigente Area 3



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Bilancio delle competenze dei dirigenti e capi servizio (Area I)	Realizzazione nuovo organigramma completo delle competenze necessarie per svolgere funzioni di responsabilità medio alte	20%	<= 31/12/2015	Ob. Individuale
Promuovere l'avvio di iniziative innovative e di miglioramento nell'ambito della Camera DL	Invio e raccolta da tutto il personale di iniziative di miglioramento, efficientamento e proposte di nuove servizio per la nuova CCIAA DL	40%	<= 30/11/2015	Ob. Comune ai dirigenti
	Analisi dei suggerimenti proposti e predisposizione dei provvedimenti per attuare le proposte più significative	40%	almeno n. 1 report	Ob. Comune ai dirigenti

5. La performance individuale – Dirigente Area 4



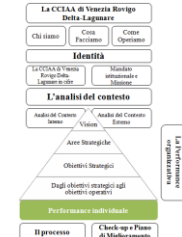
Imprese , Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1.b Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Realizzaione attività di accompagnamento e supporto all'accorpamento (prosecuzione obiettivo ind. CCIAA RO)	% realizzazione delle azioni previste (dal 20/7/2015 al 31/12/2015)	70%	100%	OB. Individuale
Bilancio delle competenze dei dirigenti e capi servizio (Area 4)	Realizzazione nuovo organigramma completo delle competenze necessarie per svolgere funzioni di responsabilità medio alte	20%	<= 31/12/2015	Ob. Individuale

5. La performance individuale – personale



In questa sezione sono presentati i piani di efficientamento collegati alla corresponsione del salario accessorio che rappresentano, altresì, una razionalizzazione delle risorse al fine del contenimento della spesa nei costi di struttura, con la finalità di liberare maggiori risorse da utilizzare a supporto delle imprese.

Anche la programmazione dei piani di miglioramento riflette la peculiarità dell'accorpamento tra le due Camere di Venezia e Rovigo e recepisce le modifiche introdotte dall'obiettivo strategico 1b "Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare.

Inoltre, sono presenti anche gli obiettivi operativi del progetto finalizzato che l'ente veneziano ha avviato, progetto strumentale e coerente con il nuovo obiettivo strategico 1b, ma collegato per la sua natura alla prospettiva dei processi interni e qualità e in particolare all'obiettivo strategico 9. "Messa a punto processi e strumenti di programmazione, controllo e qualità e recupero di efficienza organizzativa.

Per la frazione d'anno le performance individuali sono rimaste distinte tra Venezia e Rovigo, in quanto collegate alla rispettive risorse economiche, già approvate dalle precedenti Giunte camerali.

Risulta, pertanto, evidente come l'organizzazione sia coinvolta in modo trasversale e capillare per raggiungere l'obiettivo strategico dell'accorpamento, a conferma che il progetto ha richiesto e continuerà a richiedere uno sforzo non indifferente da parte di tutto il personale.

I piani di efficientamento e il progetto finalizzato sono pesati insieme agli obiettivi operativi di area, in relazione all'obiettivo strategico di riferimento.

5. La performance individuale – personale

Piani della performance individuali del personale della sede Venezia



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

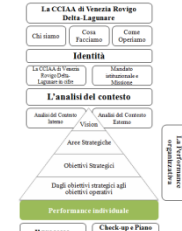
Obiettivo operativo	Indicatore	Pesi	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenere anche nel nuovo contesto istituzionale di riferimento il concetto di “Gruppo Camera” che opera congiuntamente con tutte le sue articolazioni integrandosi e mostrando all'esterno un punto di riferimento unitario	N. di provvedimenti di integrazione	8,0%	>= 1	Linea di intervento 8. Progetto di gestione associata dei servizi di Giustizia alternativa, conciliazione ed Arbitrato
	Operatività di Camera Servizi: stabilizzazione entro il 31/12/2015	8,5%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 9. Gestione comune delle forniture di beni e servizi, Albo unico dei fornitori, gestione sale riunioni, Logistica e Centralino, fatturazione elettronica
	Vademecum operativo sul tema degli accorpamenti delle Camere di Commercio: integrazioni ed aggiustamenti	12%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 14. Realizzazione, in collaborazione con Uniocamere Nazionale, di un vademecum operativo sul tema degli accorpamenti delle Camere di Commercio
Forte presidio dell'attività di predisposizione e preparazione di tutti gli aspetti organizzativi istituzionali e operativi del nuovo ente, evitando possibili disfunzioni o sospensione di servizi	Operatività della nuova architettura informatica -del nuovo Ente camerale: adattamento/aggiustamento	8,5%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 4. Infrastrutture tecnologiche ed informatiche
	Realizzazione del piano di fascicolazione	8,5%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 5. Nuovo protocollo informatico
	N. documenti che individuano la governance dei processi collegati all'area contabile amministrativa e relativi sviluppi operativi	12%	>= 1	Linea di intervento 6. Area della programmazione economica e finanziaria del nuovo Ente, nuovo Controllo di gestione e definizione dei costi standard, Piano della Performance.
	N. documenti che individuano le possibili sinergie tra le articolazioni della Camera creando integrazione ed efficienza	8,5%	>= 1	Linea di intervento 7. Armonizzazione programmi informatici, delle procedure di gestione e delle prassi in uso presso le CCIAA e aziende spec. e nella società In House ora Camera di Commercio

Piano della Performance CCIAA DL

Rev.0 del 2 novembre 2015

5. La performance individuale – personale

Piani della performance individuali del personale della sede Venezia



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1. b. Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Pesi	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Fortissima integrazione delle due strutture a livello operativo attraverso il metodo di un progressivo avvicinamento con la creazione di unità operative di supporto e di servizio (Unità di progetto, Gruppi di lavoro, report e monitoraggi, ecc.)	Completamento allineamento regolamenti Cciaa Ve e Ro in Delta-Lagunare	8,5%	100%	Linea di intervento 1. Allineamento dell'attività autarchica della nuova Camera: attività di preparazione dei provvedimenti da sottoporre ai nuovi organi
	N. di documenti con proposta di alcune linee strategiche per il programma di mandato quale risultato dei lavori sulle linee di intervento	8,5%	>= 1	Linea di intervento 11. Servizi associati a livello regionale: studi e servizi statistici, programmazione comunitaria Linea di intervento 12. Recupero di efficienza organizzativa Linea di intervento 13. Riforma del sistema camerale
Individuazione della miglior struttura organizzativa, del nuovo organigramma ed attribuzione delle responsabilità in relazione alle competenze sviluppate ad al potenziale presente nelle figure di vertice, sia nel livello dirigenziale che in quello dei quadri intermedi	Perfezionamento/adattamento ordine di servizio per le procedure e le modalità di gestione del personale del nuovo Ente camerale	8,5%	<= 31/12/2015	Linea di intervento 3. Gestione del personale
Ridefinizione del catalogo dei servizi offerti alle imprese e riallocazione dei servizi medesimi nel territorio della nuova camera di commercio considerando quello che fisicamente può essere fatto presso le sedi operative, presso il domicilio dell'impresa, presso le strutture che presidieranno le funzioni associate a livello regionale	Adeguamento/aggiustamento documenti di sintesi che individuano il catalogo dei nuovi servizi alle imprese e relative modalità di erogazione	8,5%	>= 1	Linea di intervento 10. Riordino dei servizi alle imprese nuova catalogazione e collocazione (Camera, Aziende Speciali) nell'ambito della camera di commercio Delta - Lagunare

5. La performance individuale – personale

Piani della performance individuali del personale della sede di Venezia



Processi interni e Qualità

Area strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

9. Messa a punto processi e strumenti di programmazione, controllo e qualità e recuperi di efficienza organizzativa

Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target 2015	Azioni/Progetti/Iniziative
Attività propedeutica all'estensione delle procedure per la gestione del sistema qualità al nuovo ente	Integrazione processi e sottoprocessi del SGQ con mappatura Pareto (benchmarking per costi standard)	15%	<= 31/12/2015	PROGETTO FINALIZZATO: ALLINEAMENTO, RAZIONALIZZAZIONE E DIFFUSIONE STRUMENTI E METODI PER L'ESTENSIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITA' E LA CONTABILITA' PER PROCESSI AL NUOVO ENTE
	Attività di analisi delle PQ e IO per successivo aggiornamento: n. incontri di area entro il 31/12/2015	15%	>=4	
	Redazione del programma di lavoro per aggiornare e adeguare i documenti qualità condivisi nella intranet camerale	15%	<= 31/12/2015	
	Estensione della intranet camerale di Venezia al personale della Camera di Commercio di Rovigo, secondo la struttura funzionale	15%	<= 31/12/2015	
Condivisione e allineamento nuova contabilità e controllo di gestione per i processi per nuovo ente	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione ai responsabili di settore, servizio e ufficio	20%	<= 31/12/2015	
	Formazione sulla nuova contabilità, controllo di gestione a tutto il personale	20%	<= 31/12/2015	

5. La performance individuale – personale

Piani della performance individuali del personale della sede di Rovigo

Imprese , Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1.a Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Pesi	Target 2015
Completamento progetto Accorpamento sede di Rovigo (misurazione indicatori dal 20/7/2015 al 31/12/2015)	Grado di coinvolgimento nei Gruppi di lavoro n. riunioni dei Gruppi di lavoro realizzate (media di 4 per ciascun servizio per un totale previsto di 24)	16,67%	100%
	Grado di coinvolgimento di tutto il personale dipendente n. riunioni interne del Capo Servizio con tutti i propri collaboratori (media di 4 per ciascun servizio registrata nell'apposito Registro Presenze) n. riunioni realizzate = 24 ; n. personale partecipante= 156 (39x4)	16,67%	100% (Media dei due indicatori)
	Grado di omogeneizzazione delle principali procedure: 1) mediazione 2) brevetti 3) forniture 4) gestione presenze 5) orario e missioni	16,67%	n. documenti/reg olamenti/strum enti adottati = 5



5. La performance individuale – personale

Piani della performance individuali del personale della sede di Rovigo



Imprese , Cittadini ed Istituzioni

Area Strategica: A Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

1.a Costituzione, avvio e consolidamento del nuovo ente Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta-Lagunare

Obiettivo operativo	Indicatore	Pesi	Target 2015
Completamento progetto Accorpamento sede di Rovigo (misurazione indicatori dal 20/7/2015 al 31/12/2015)	Incremento risorse per il promozionale: % risorse utilizzate dal territorio rispetto a quelle messe a disposizione da Camera Servizi srl risorse utilizzate dal territorio polesano/€ 100.000,00 previste (*)	16,66%	80,00%
	Armonizzazione/unificazione dei principali applicativi informatici (Avvio di GEDOC per tutti gli uffici alla data dell'accorpamento Unificazione data base PARTECIPA Adozione e utilizzo LWA unificato a partire dalla data di accorpamento)	16,66%	100%
	Customer di gradimento sui servizi camerali (su sede RO) (dato 2014 3,6) Indice di customer > 3,6 = 100% Indice di customer = 3,6 = 80% Indice di customer inferiore a 3,6 = 0%	16,67%	100%

6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance attualmente in fase di modifica. In tale documento il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del Ciclo di gestione della performance e della programmazione economico-finanziaria, evidenziando le fasi, le attività, i soggetti e i tempi ad esso relativi. Di seguito si propone una sintesi delle attività, tempi e attori coinvolti del processo di redazione del Piano della Performance.

Tuttavia, la redazione del Piano della performance 2015 rev. 0 della Camera Delta-Lagunare si sottrae, per la sua evidente specificità allo standard, in quanto tutte le fasi sono state contratte in un lasso di tempo dal 20 luglio ad oggi, in coerenza con l'approvazione dei Bilanci consuntivi parziali al 19 luglio di entrambi gli enti estinti, nonché dell'approvazione del Preventivo economico 2015.



ATTIVITA'		TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1	Analisi di contesto	Giu-Set	Organi Segr. Gen Stakeholder
2	Mappatura e coinvolgimento stakeholders	Giu-Set	
3	Feedback strategico	Giu-Ott	Servizio integrato gestione camera Servizio ragioneria
4	Analisi finanziaria	Giu-Ott	

ATTIVITA'		TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1	Definizione obiettivi strategici pluriennale e annuali	Giu-Set	Organi Segr. Gen Stakeholder Dirigenti Servizio integrato gestione camera Responsabili servizio
2	Definizione delle Mappe strategiche (pluriennali/annuali)	Ott-Dic.	
3	Definizione del cruscotto pluriennale con indicatori e target	Nov-Gen	

6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Approvazione RPP	Ott	Consiglio
2 Definizione delle iniziative da realizzare nell'anno e quantificazione delle risorse	Giu-Nov	Organi Segr.Gen Stakeholder Dirigenti Servizio integrato gestione camera Servizio ragioneria
3 Approvazione del Preventivo economico	Dic	Consiglio
4 Approvazione del Budget Direzionale e parametri dei dirigenti	Dic	Giunta OIV
5 Definizione degli obiettivi di Area con indicatori e target annuali	Dic-Gen	Segr.Gen Dirigenti Servizio integrato gestione camera
6 Traduzione degli obiettivi strategici in operativi	Gen	Segr.Gen Dirigenti Servizio integrato gestione camera Responsabili di servizio
7 Definizione Mappe strategiche e cruscotto di Area	Gen	Segr.Gen Dirigenti Servizio integrato gestione camera OIV

REDAZIONE DEL PIANO

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Definizione della struttura del documento	Dic	Segr.Gen Servizio integrato gestione camera
2 Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov-Dic	Servizio integrato gestione camera
3 Check-up e definizione dei piani di miglioramento	Gen	Segr.Gen Dirigenti Servizio integrato gestione camera
4 Predisposizione Piano della performance	Gen	Segr.Gen Servizio integrato gestione camera
5 Approvazione del piano della Performance	Gen	OIV Giunta
6 Comunicazione del piano all'interno dell'Ente e all'esterno	Gen-Feb	Segr.Gen Servizio integrato gestione camera
7 Pubblicazione sulla sezione Amministrazione Trasparente del sito internet	Feb	Servizio integrato gestione camera
8 Aggiornamento del Piano	Lug-Ott.	Giunta, OIV Segr.Gen Stakeholder Dirigenti Servizio integrato gestione camera Servizio ragioneria

6.2 Coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di Bilancio

La programmazione strategica concretizza e rafforza i suoi contenuti in quanto coerente con i documenti di programmazione economico-finanziaria che, nell'ordinamento delle Camere di commercio sono rappresentati dal Preventivo economico e dai budget direzionali, secondo quanto disposto dal regolamento di contabilità economico-patrimoniale specifico degli enti camerali, vale a dire il d.p.r. 254/2005.

Nella redazione di questo Piano della performance, che rappresenta una specificità all'interno del Ciclo della performance tradizionale, in quanto si riferisce al nuovo ente costituito in corso d'anno, e ha uno sviluppo temporale dal 20 luglio al 31 dicembre 2015, sono state seguite le indicazioni fornite dal MISE con nota n. 0105995 del 01/07/2015 per la predisposizione del preventivo economico delle Camere di Commercio nate dall'accorpamento di due o più CCIAA cessate.

In particolare la nota prevede che il preventivo sia predisposto tenendo conto:

- dei proventi e degli oneri non accertati o impegnati nei bilanci approvati dalle cessate camere di commercio, in quanto di competenza economica della nuova camera di commercio;
- dei proventi accertati o degli oneri impegnati nel periodo transitorio antecedente alla definizione della struttura organizzativa della nuova camera di commercio;
- delle valutazioni di programmazione e pianificazione degli organi di governo del nuovo soggetto

Per la predisposizione del preventivo economico per la frazione d'anno che va dal 20 luglio 2015, giorno di costituzione della camera di commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare, alla fine dell'esercizio 2015, si è operato, in conformità a quanto previsto dalla citata nota del MISE, prendendo in considerazione gli importi non accertati o impegnati nei due bilanci di esercizio, chiusi alla data del 19/07/2015, delle cessate Camere di commercio di Venezia e di Rovigo,

Di conseguenza, gli obiettivi operativi collegati direttamente alle risorse economiche, che saranno realizzati in questa frazione d'anno, sono stati individuati in coerenza con la programmazione finanziaria.

Per quanto riguarda l'Azienda speciale A.s.Po. e la società totalmente partecipata Camera Servizi s.r.l., le risorse allocate sono quelle relative ai rispettivi Preventivi economici.