

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

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



**Camera di Commercio
Venezia Rovigo Delta Lagunare**

Presentazione del Piano

Il documento che presentiamo in queste pagine rappresenta il secondo anno in cui la nuova Camera di commercio Delta-Lagunare inizia l'attività di programmazione in modo unitario. Il 2015, infatti, è stato caratterizzato dalla sommatoria delle programmazioni già avviate in precedenza dai due Enti, Camera di commercio di Venezia e Camera di commercio di Rovigo, che si sono accorpati in data 20 luglio 2015.

Il 2017, più ancora dell'esercizio passato, rappresenta un anno difficile e impegnativo nel quale la Camera di Commercio è chiamata ad operare cercando di cogliere opportunità e vantaggi per lo sviluppo del sistema delle imprese e del territorio, in relazione alle sfide che il Decreto di riforma del sistema camerale n. 219/2016, entrato in vigore il 10 dicembre u.s., ha posto in essere in termini di razionalizzazione delle spese da un lato e di incremento e crescita dei servizi dall'altro.

Sarà un anno di forte cambiamento dove la Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare vuole continuare ad essere protagonista nell'ottica di una pubblica amministrazione vicina ai bisogni e alle richieste dei propri stakeholders.

In tale contesto il nuovo Piano della performance 2017-2019, pur mantenendo una certa continuità con i precedenti, introduce nuovi obiettivi ed indicatori strategici ed operativi per monitorare il grado di assorbimento delle risorse in rapporto agli stanziamenti del Preventivo economico, e misurare il gradimento e la percezione da parte dell'utenza finale dei servizi e delle iniziative poste in essere.

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 Economico-Finanziaria
 - 3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita
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 pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, 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.



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

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, l'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (cosiddetta riforma della pubblica amministrazione Madia) ha delegato al Governo il "Riordino della 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.

Il 10 dicembre 2016 è entrato in vigore il Decreto Legislativo n. 2019/2016 che in attuazione del sopracitato art. 10, ha data attuazione alla legge di riforma del sistema camerale la quale prevede una serie di interventi di razionalizzazione da attuarsi con successivi Decreti.

Per un maggior dettaglio dei contenuti del Decreto si rimanda alle slide [14](#) e [53](#).

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.



1.1.1 I valori

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

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

In tale ottica si colloca la continuità nel mantenimento della certificazione di Qualità ISO 9001:2008 che, adottata dalla Camera di Venezia fin dal 2004, è stata allargata nel 2016 alla secondaria di Rovigo e sarà allineata alla nuova versione ISO 9001:2015 nel corso del 2017.

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

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

Innovazione

Sburocratizzazione
e qualità dei servizi

Digitalizzazione/
Innovazione

Orientamento
al cliente

Responsabilità
individuale e
organizzativa

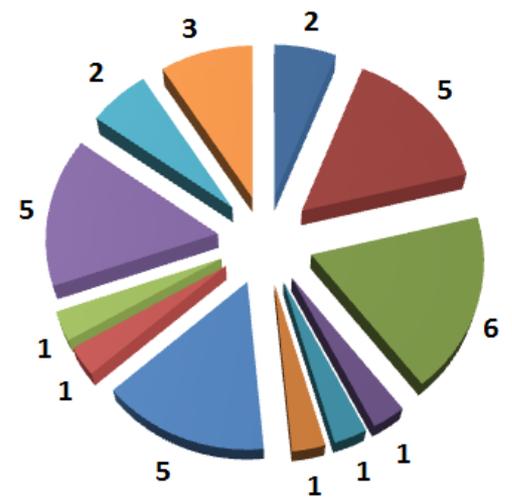
Valorizzazione
del merito e della
professionalità

1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



Consiglio

Componenti	Settore	Componenti	Settore
Giuseppe Fedalto (Presidente)	commercio	Remo Zanellato	commercio
Iacopo Giraldo	agricoltura	Adriano Rizzi	cooperazione
Mauro Giuriolo	agricoltura	Stefania Stea	turismo
Renato Fabbro	artigianato	Angelo Faloppa	turismo
Antonella Boldrin	artigianato	Elio Dazzo	turismo
David Gazzieri	artigianato	Laila Marangoni	trasporti e spedizioni
Barbara Toffolo	artigianato	Damaso Zanardo	trasporti e spedizioni
Martin Sirio	artigianato	Paolo Ceolin	credito e assicurazioni
Gian Michele Gambato	industria	Elena Scantamburlo	servizi alle imprese
Michela Coletto	industria	Maurizio Franceschi	servizi alle imprese
Agnese Lunardelli	industria	Marina Pesce	servizi alle imprese
Vincenzo Marinese	industria	Deborah Piovan	servizi alle imprese
Filippo Olivetti	industria	Carlo Zanin	servizi alle imprese
Cristina Giussani	commercio	Lino Gottardello	organizzazioni sindacali
Primo Vitaliano Bressanin	commercio	Renato Michieletto	consumatori
Leonardo Ranieri	commercio	Guido Turchetti	liberi professionisti
Antonella Seren	commercio		



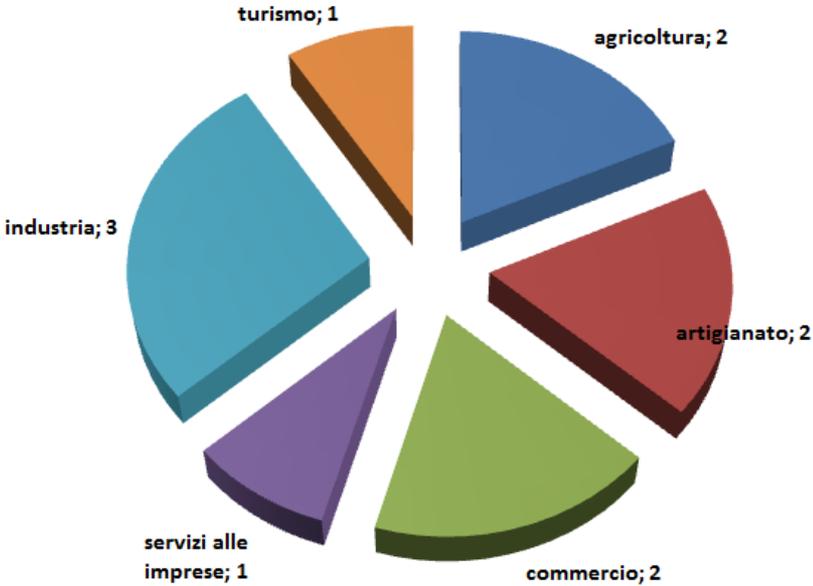
- Agricoltura
- Artigianato
- Commercio
- Consumatori/Utenti
- Cooperazione
- Credito
- Industria
- Liberi professionisti
- Organizzazioni sindacali
- Servizi alle imprese
- Trasporti e spedizioni
- Turismo

1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



Giunta	<p>Organo esecutivo della Camera di commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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



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.

Il Presidente della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare è **Giuseppe Fedalto** eletto dal Consiglio Camerale nella seduta del 20 luglio 2015.

Il Collegio dei Revisori dei Conti

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo di controllo della regolarità contabile-finanziaria della gestione della Camera di Commercio ed è composto da tre membri designati dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, con funzioni di Presidente, dal Ministro dello Sviluppo Economico e dal Presidente della Giunta Regionale. Dura in carica quattro anni.

Il Collegio dei Revisori dei Conti della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare è così composto:

- **dott. Salvatore De Rosa** Presidente
- **dott.ssa Antonella Valery**
- **dott. Luca Burighel**

1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



Segretario Generale

Al segretario generale competono le funzioni di vertice dell'amministrazione. Egli coordina l'attività dell'ente nel suo complesso e ha la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta. Designato dalla Giunta all'esito di procedura comparativa, è nominato dal Ministro dello sviluppo economico con proprio decreto.

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 e Conservatore del Registro imprese

Dr. Giacomo de' Stefani

Dirigente – Area 2 Amministrazione interna e progetti internazionali - Vice Segretario Generale Vicario

Dott. Romano Tiozzo (in aspettativa)

Dirigente - Area 3 Ambiente, servizi innovativi e programmazione - Area assegnata ad interim al gruppo dirigenti

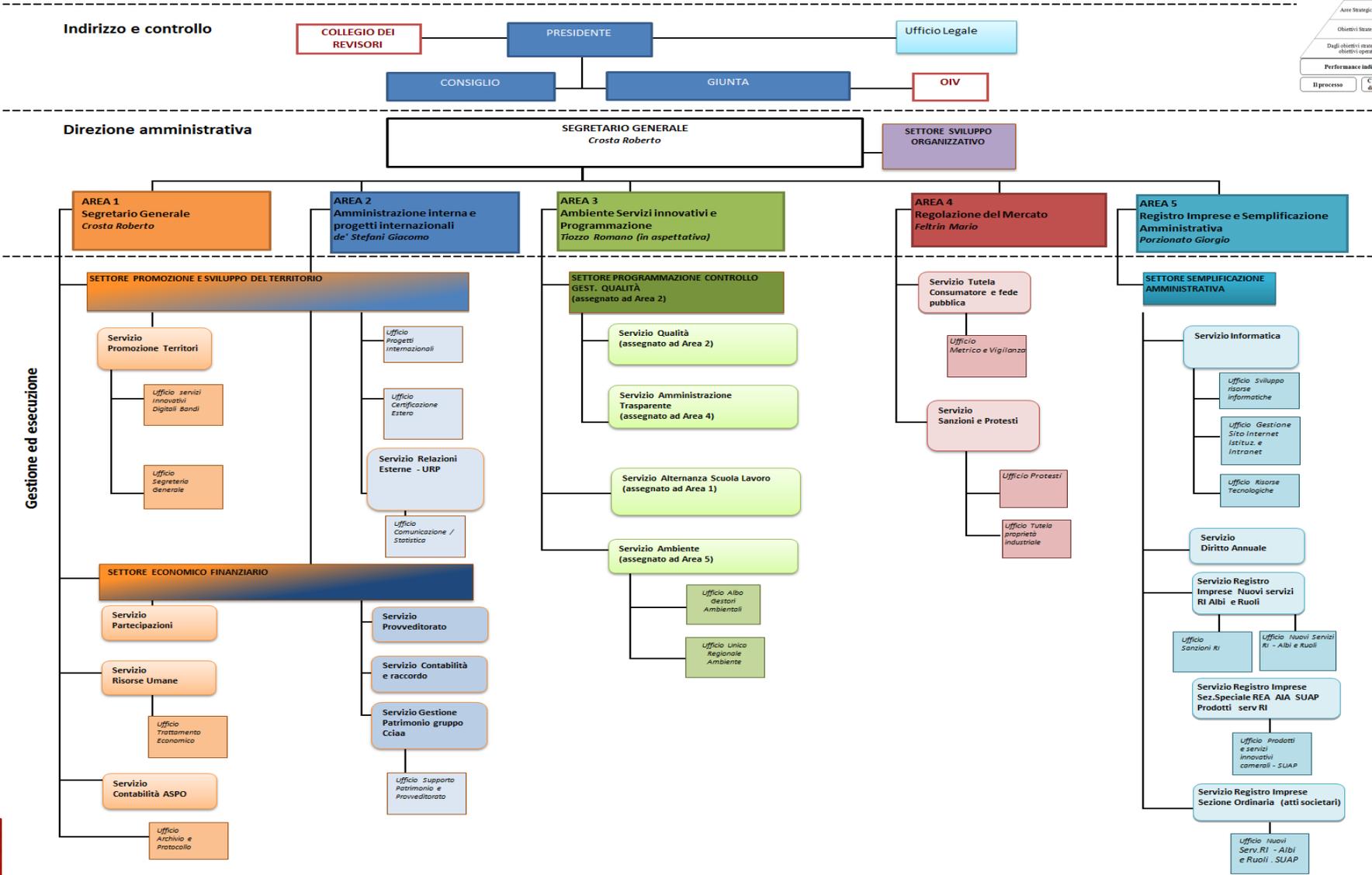
Avv. Mario Feltrin

Dirigente - Area 4 Regolazione del mercato e Dirigente coordinatore Ufficio legale in staff al Presidente e Segretario Generale

Dott. Giorgio Porzionato

Dirigente – Area 5 Registro Imprese e Semplificazione amministrativa

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.

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

Attività core (finanziate con il diritto annuale):

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

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

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



1.2 Cosa Facciamo

La Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare svolge molteplici e articolati servizi nei confronti dei propri stakeholders con modalità che, nel corso dei prossimi anni, dovranno adattarsi e uniformarsi alla riforma del sistema camerale e agli sviluppi operativi che la stessa determinerà sull'operatività dell'Ente.



Attività Anagrafico Certificativa

Tenuta del Registro Imprese

Tenuta albi, ruoli

SUAP

Attività Certificativa

Promozione semplificazione amministrativa

Attività di promozione e informazione economica

Digitalizzazione delle imprese e sostegno alla competitività

Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo

riqualificazione urbana e sostenibilità ambientale

Produzione e diffusione dell'informazione economica, analisi degli scenari

Supporto alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali

Promozione Innovazione, trasferimento tecnologico, start-up

Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie in materia di ASL e supporto al mercato del lavoro

Diffusione della cultura della legalità, trasparenza e sostenibilità ambientale

Attività di regolazione del Mercato

Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie

Tutela del consumatore e predisposizione contratti tipo

Vigilanza e controllo sui prodotti e rilascio dei certificati d'origine delle merci, rilevazione prezzi e tariffe

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 al progetto di Unioncamere Italiana "Pareto" che monitora in ottica benchmarking tutte le Camere di commercio.



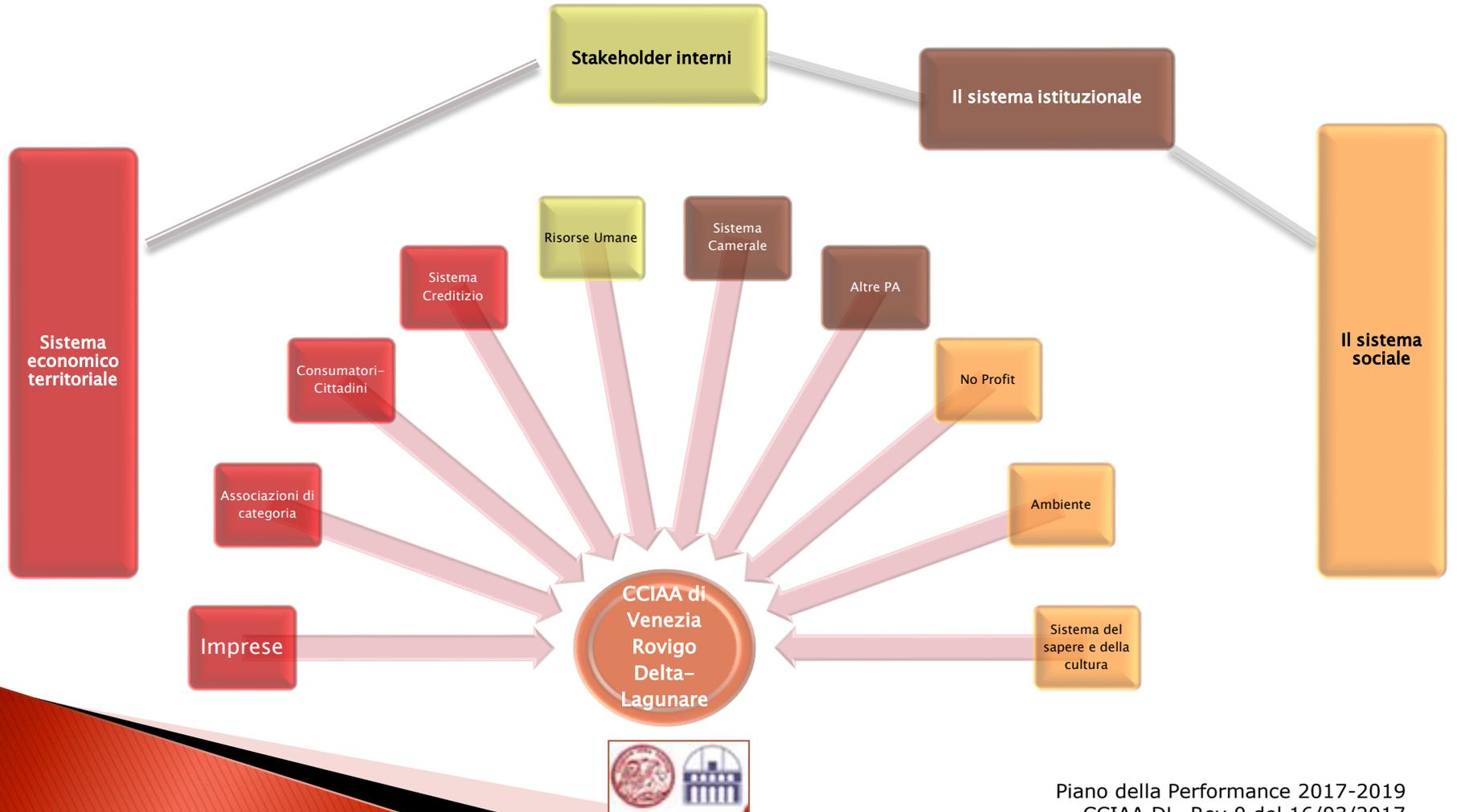
La certificazione dell'Ente con la norma ISO 9001:2008 permette di controllare i propri servizi attraverso indicatori e target, che monitorano sia i processi che la Carta dei servizi. I servizi, inoltre, sono sistematicamente aggiornati, in sede di approvazione e revisione del Piano della performance, per allineare indicatori e target - in relazione ai risultati dei monitoraggi e nell'ottica del miglioramento continuo - nonché per aggiornarli/adeagnarli agli interventi normativi che modificano funzioni e competenze attribuite alla pubblica amministrazione.



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.

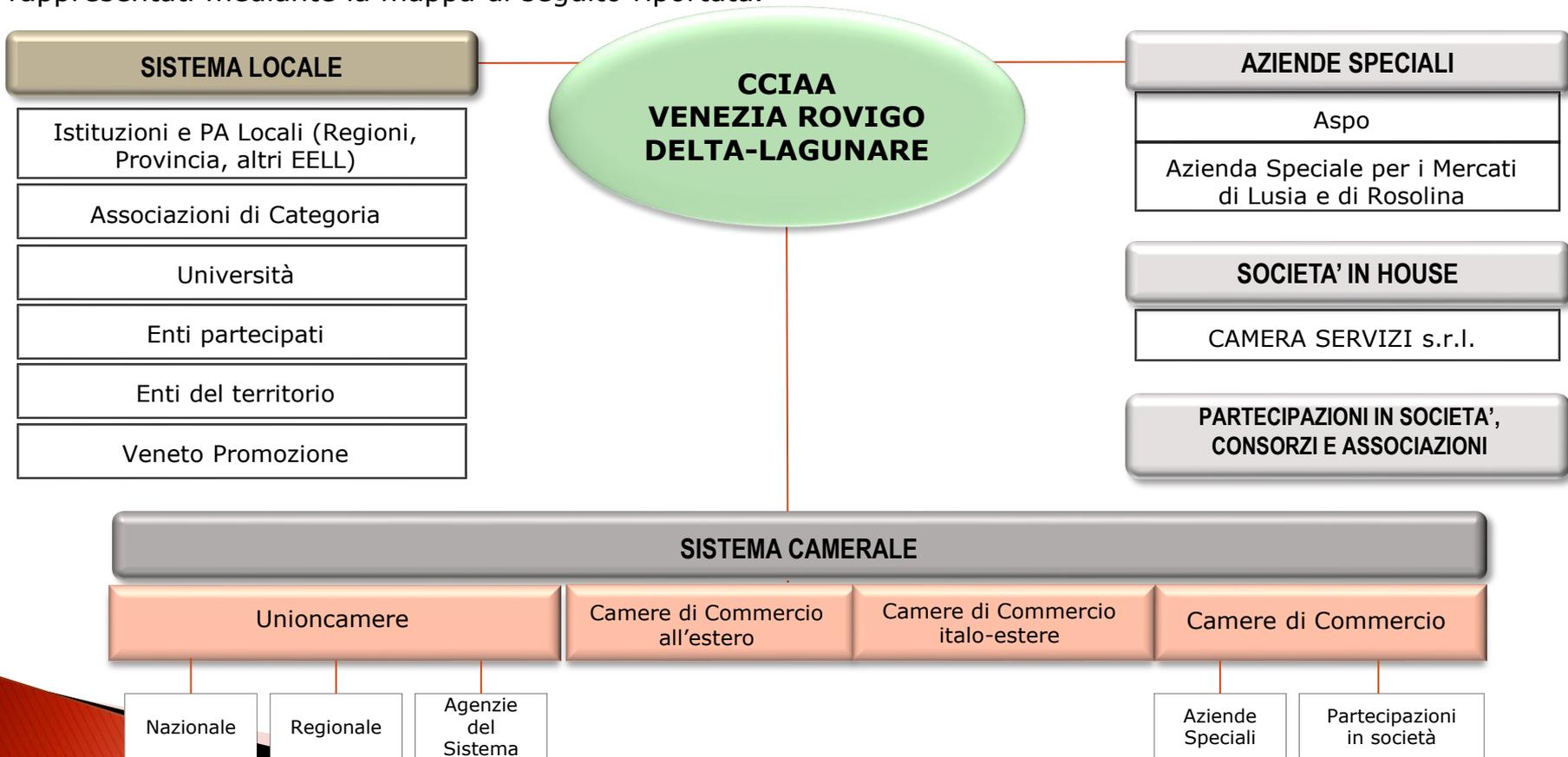
Gli stakeholder sono i portatori d'interesse con cui l'ente interagisce. Si tratta cioè di quei soggetti in grado di influenzare, con le loro decisioni, il raggiungimento degli obiettivi camerali e, viceversa, di essere influenzati dalle scelte e dalle attività della Camera.



1.3 Come Operiamo

La Camera di Commercio Delta-Lagunare 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

Il sistema camerale è oggi coinvolto in un processo di riforma e razionalizzazione del quale ancora non è possibile identificare un quadro esatto.

Entro giugno Unioncamere Nazionale è chiamata a fornire al Ministero dello Sviluppo Economico un piano di razionalizzazione, in parte già avviato volontariamente da varie Camere, e del quale la Camera di Commercio Delta-Lagunare rappresenta la prima esperienza a livello nazionale. Le Camere di Commercio che superano la soglia minima di 75.000 imprese iscritte nel Registro Imprese sono escluse da procedure di aggregazione obbligatorie.

Una volta a regime, il sistema camerale non dovrà superare le 60 camere di commercio.

Nella scheda che segue si riportano i dati relativi al sistema camerale ante riforma.

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta dalle Camere di Commercio, attualmente in fase di accorpamento, 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 Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale delle aziende speciali A.s.Po. e Mercati di Lusia e Rosolina e di una società strumentale in house interamente partecipata CAMERA SERVIZI s.r.l..



Nome	Mission	Settore
CAMERA SERVIZI s.r.l.	Servizi a supporto del Gruppo Camera sia di carattere promozionale e supporto alle imprese che di carattere logistico-manutentivo degli immobili del Gruppo e supporto al Gruppo nei servizi di acquisto e forniture	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 Rovigo

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.

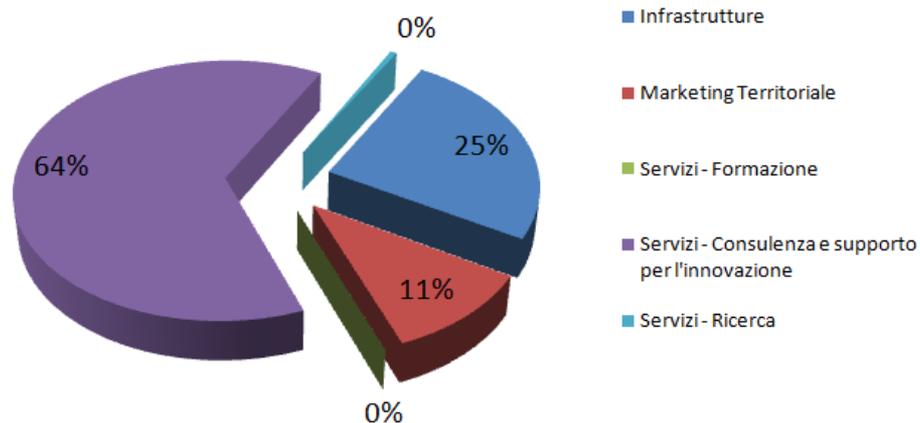
La politica delle partecipazioni rappresenta, per la Camera di commercio Delta-Lagunare, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. In tale contesto la Camera è in linea con quanto prescritto dalla recente normativa in materia di razionalizzazione in relazione alla quale è in atto la ricognizione complessiva sulle partecipazioni, con la finalità di mantenere quelle funzionali e strategiche agli scopi dell'ente.

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

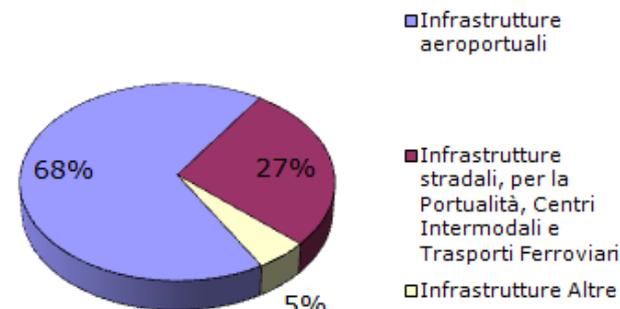
Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2015



Suddivisione partecipazioni



Suddivisione partecipazioni nel settore dell'infrastrutture



	V.Nominale al 31.12.2014	Incidenza	Incidenza su totale infrastrutture
Infrastrutture	804.034,20	25,03%	
Infrastrutture aeroportuali	544.581,08	16,95%	67,73%
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	219.203,07	6,82%	27,26%
Infrastrutture Altre	40.250,05	1,25%	5,01%
Marketing Territoriale	345.717,50	10,76%	
Servizi - Formazione	91,00	0,00%	
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	2.045.365,80	63,67%	
Servizi - Ricerca	17.466,43	0,54%	
TOTALE	3.212.674,93	100,00%	

2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – La politica delle partecipazioni Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2015



Denominazione Società	Valore nominale al 31/12/2015	% partecipazione al 31/12/2015
AEROPORTO VALERIO CATULLO DI VERONA VILAFRANCA SPA	40.040,00	0,08
CAMERA SERVIZI SRL	1.435.000,00	100,00
CEN.SER SPA	176.126,50	1,42
CERTOTTICA SCRL	18.600,00	0,85
CHIOGGIA TERMINAL CROCIERE SRL	11.000,00	55,00
ECOCERVED SCARL	121.800,00	4,97
I3 – INIZIATIVE IMMOBILIARI INDUSTRIALI	25.500,00	5,00
IC OUTSOURCING SCRL	1.167,46	0,32
INFOCAMERE SCPA	92.404,80	0,52
INTERPORTO DI ROVIGO	104.722,80	1,22
JOB CAMERE SRL	91,00	0,02
MARGHERABOND SPA	1.000,00	0,83
NICELLI SPA	504.540,40	25,39
NUOVA PRAMAGGIORE SRL IN LIQUIDAZIONE	144.091,00	15,49
POLESINE TLC	40.250,00	3,00
REST'ARTE ALVISOPOLI SCARL IN LIQUIDAZIONE	12.911,43	25,00
RETECAMERE SCRL IN LIQUIDAZIONE	222,70	0,09
SISTEMA CAMERALE SERVIZI SRL	3.156,00	0,08
STAZIONE SPERIMENTALE DEL VETRO S.CONSP.A.	300.000,00	75,00
T2I – TRASFERIMENTO ED INNOVAZIONE TECNOLOGICA	50.000,00	15,63
TECNOSERVICECAMERE SCPA	684,84	0,05
UNIIONCAMERE VENETO SERVIZI SCARL	21.330,00	21,33
VENETO NANOTECH SCPA	4.555,00	9,11
VENEZIA TERMINAL PASSEGERI SPA	103.480,00	2,64

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-TREPONTI 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.R.I.B.

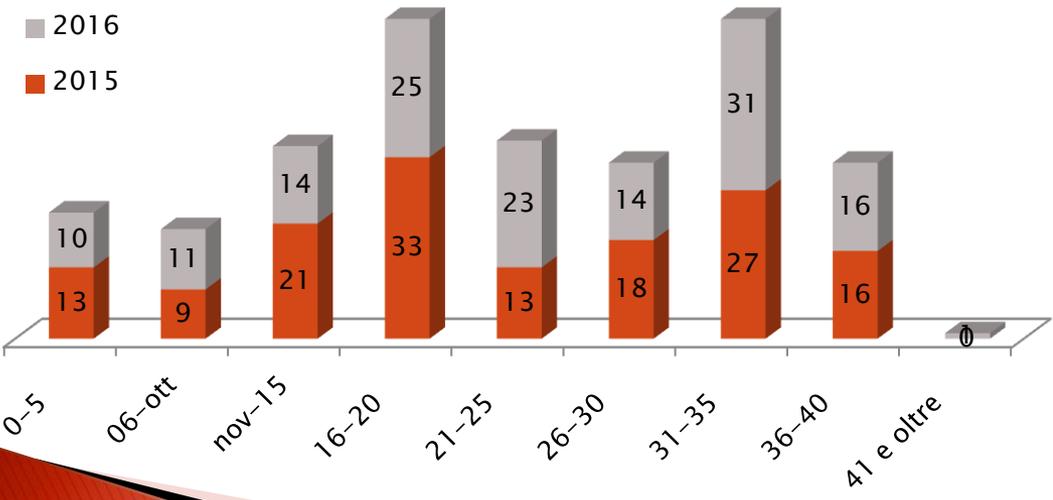
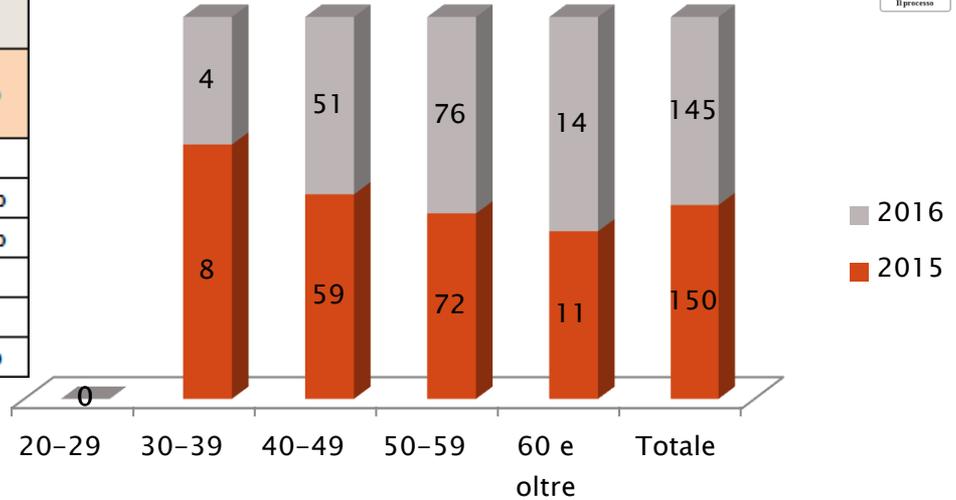
STRA Via Mazzini, 2

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 31/12/2016			
Per Classi di età	2015	2016	Var.ne %
	DL	DL	
20-29	0	0	0,00%
30-39	8	4	-50,00%
40-49	59	51	-13,56%
50-59	72	76	5,56%
60 e oltre	11	14	27,27%
Totale	150	145	-3,33%

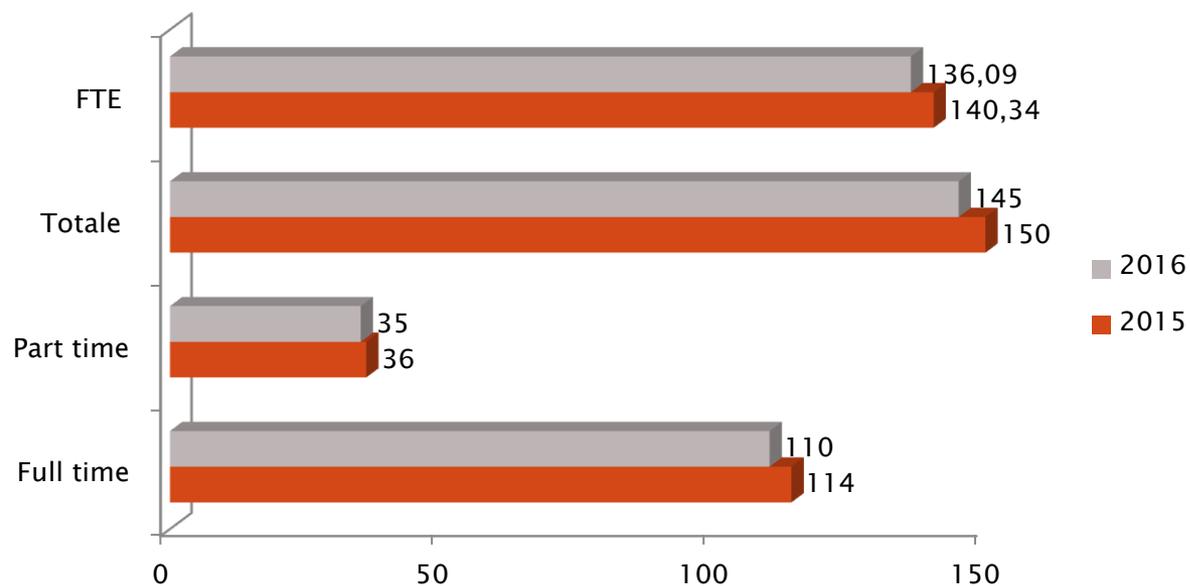


Personale a Tempo Indeterminato al 31/12/2016		
Per Anzianità di Servizio	2015	2016
	DL	DL
0-5	13	10
6-10	9	11
11-15	21	14
16-20	33	25
21-25	13	23
26-30	18	14
31-35	27	31
36-40	16	16
41 e oltre	0	1
Totale	150	145

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

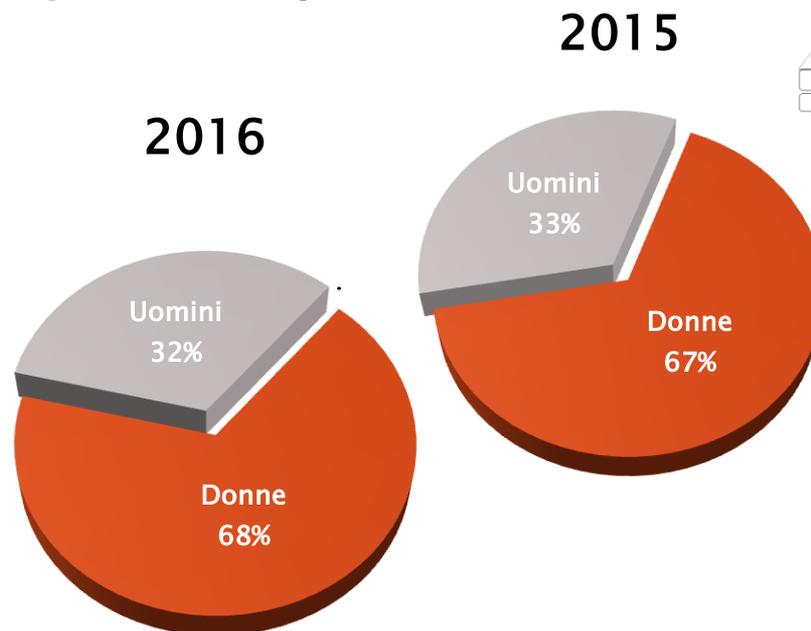


Personale a tempo indeterminato per tipologia contrattuale al 31/12/2016			
	2015	2016	Var.ne %
	DL	DL	
Full time	114	110	-3,51%
Part time	36	35	-2,78%
Totale	150	145	-3,33%
FTE	140,3	136,09	-3,03%

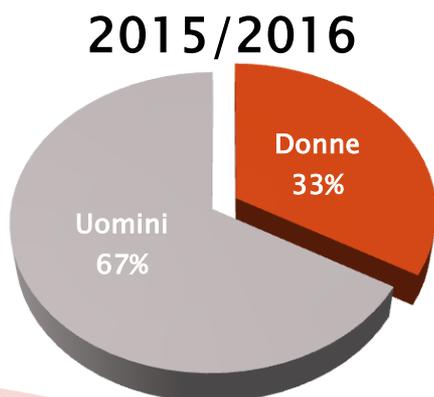


2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – le politiche di genere

Personale a tempo indeterminato al 31/12/2016		
Per genere	2015	2016
Donne	100	98
Uomini	50	47
Totale	150	145



Composizione Consiglieri



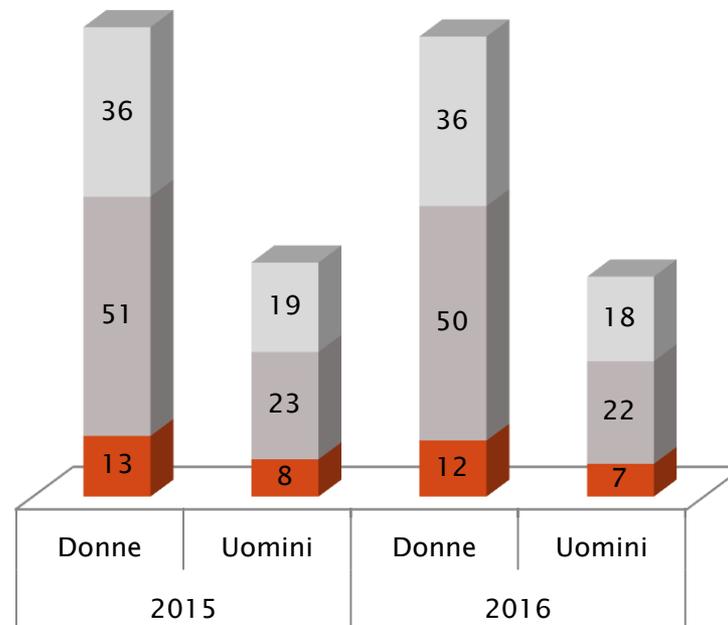
Composizione dei Consiglieri	
Per genere	2015/2016
Donne	11
Uomini	22
Totale	33

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



Personale a Tempo Indeterminato al 31/12/2016				
Per Tipologia di studio	2015		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	13	8	12	7
Diploma	51	23	50	22
Laurea	36	19	36	18
Totale	100	50	98	47

- Laurea
- Diploma
- Scuola dell'obbligo

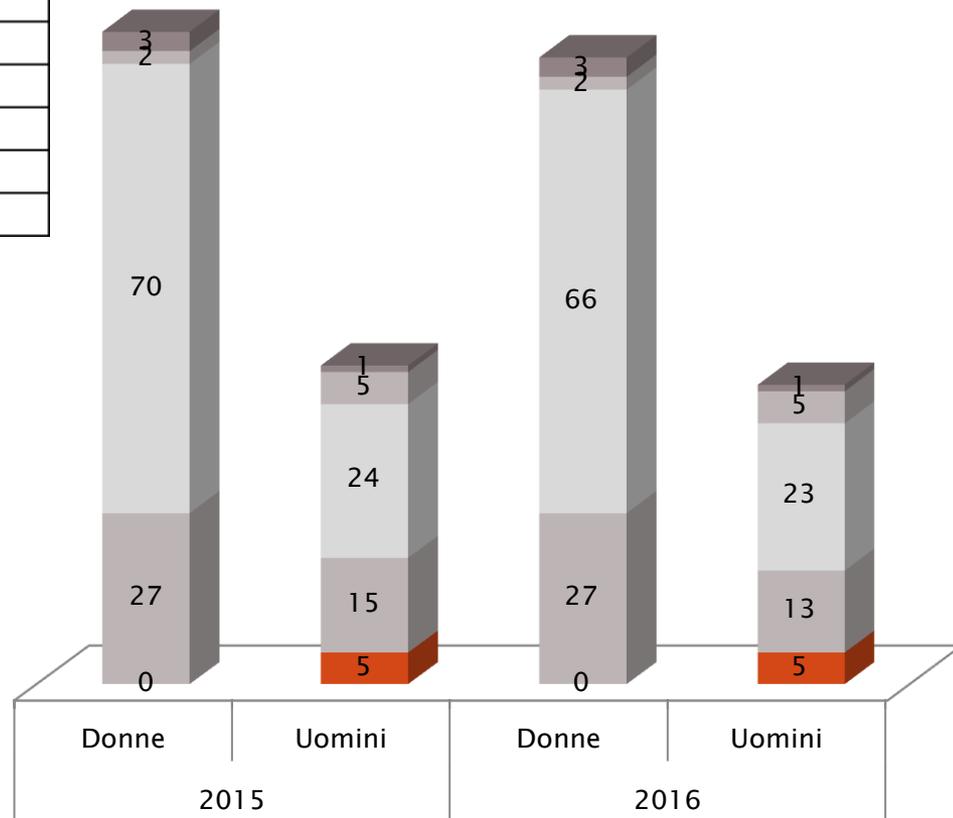


2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre – le politiche di genere



Composizione del Personale in Ruolo al 31/12/2016				
per Categoria	2015		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	0	5	0	5
D	27	15	27	13
C	70	24	66	23
B	2	5	2	5
A	3	1	3	1
Totale	152		145	

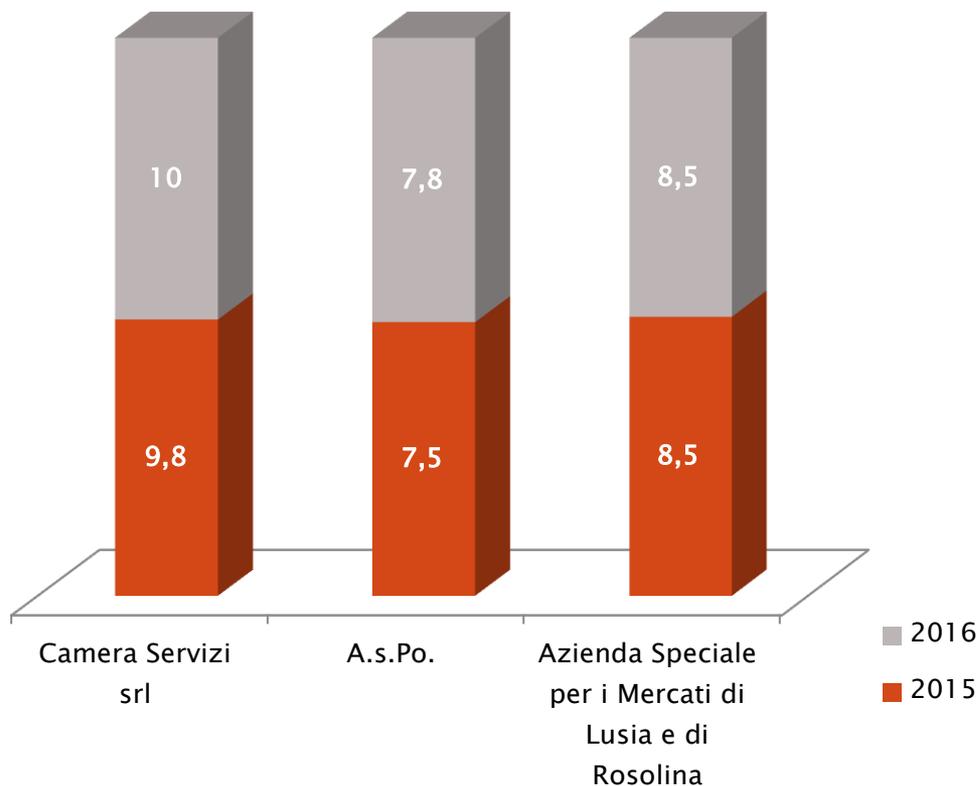
- A
- B
- C
- D
- Dirigenti



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

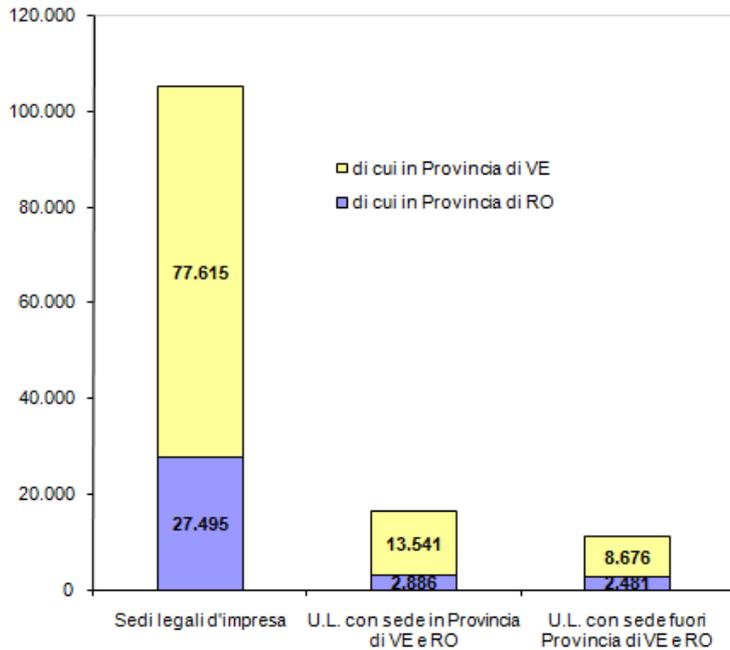


Dipendenti espressi in unità equivalenti		
Denominazione	2015	2016
Camera Servizi srl	9,8	10
A.s.Po.	7,5	7,8
Azienda Speciale per i Mercati di Lusia e di Rosolina	8,5	8,5

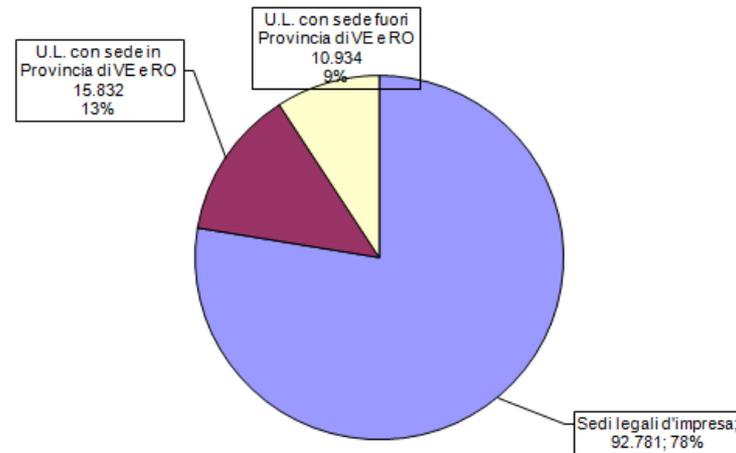
2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre

Il Tessuto Imprenditoriale

Localizzazioni registrate (sedi di impresa+unità locali) in Provincia di Venezia e Rovigo - anno 2016



Localizzazioni attive (sedi di impresa+unità locali) in Provincia di Venezia e Rovigo - anno 2016

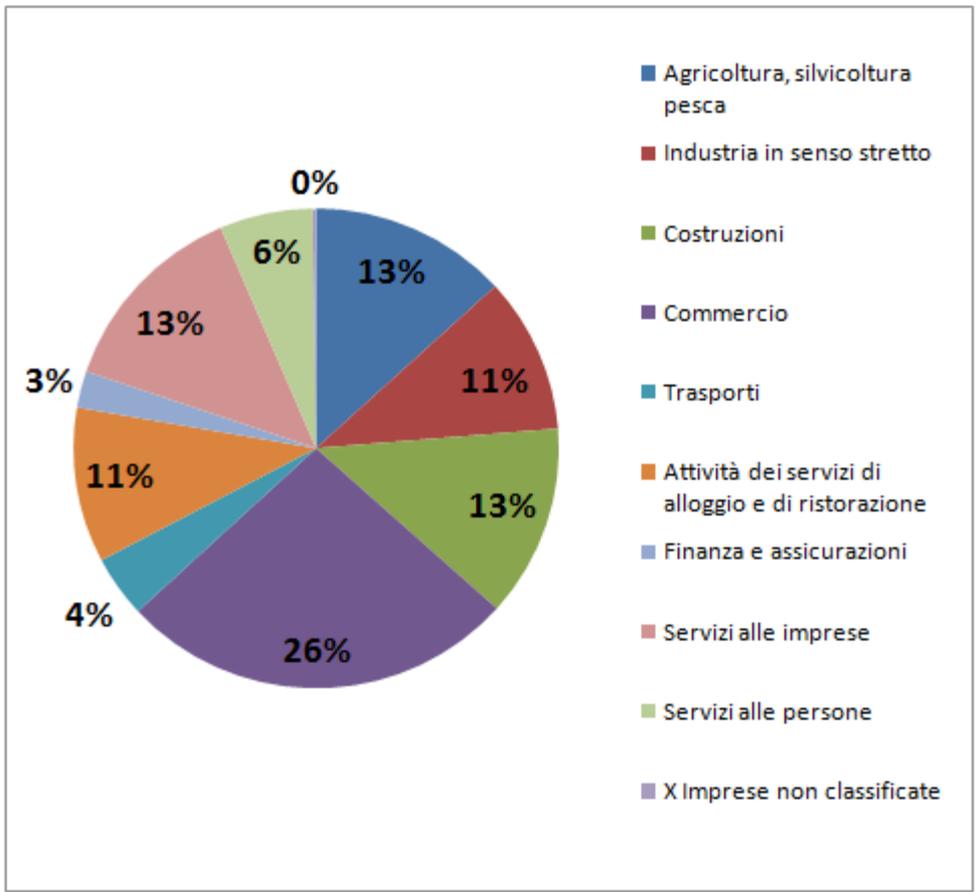




2.1 La CCIAA di Venezia Rovigo in Cifre

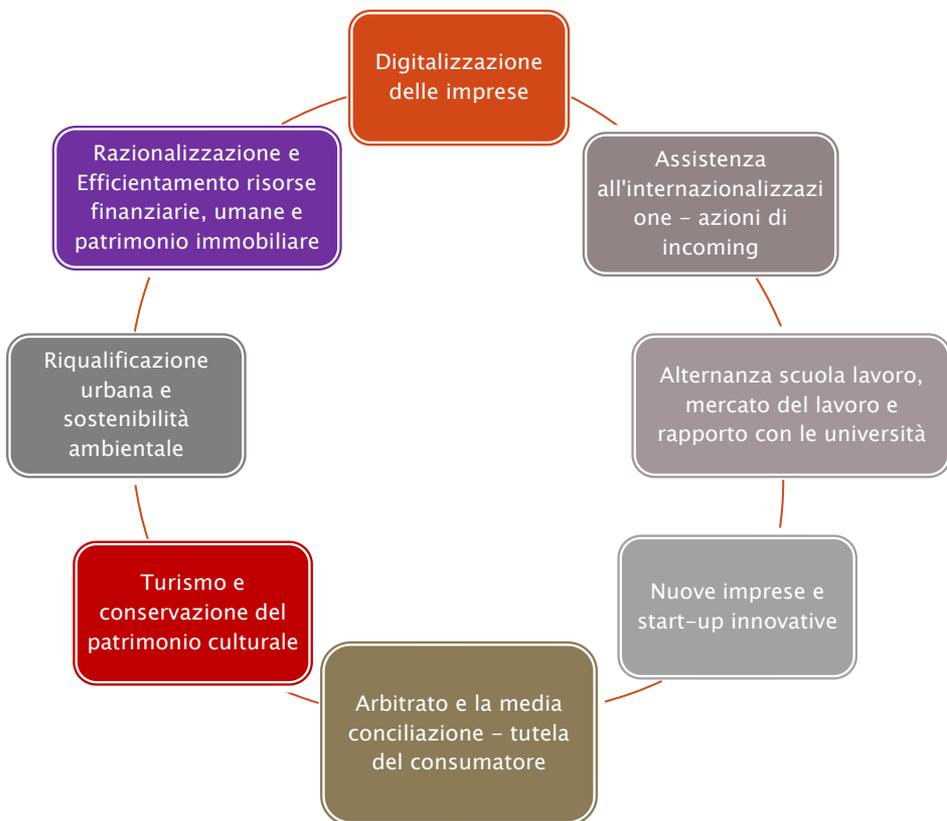
LOCALIZZAZIONI (sedi di impresa e unità locali) produttive ATTIVE in provincia di VENEZIA e ROVIGO
Dati al 31/12/2016 - valori assoluti

Settori di attività economica	Valori assoluti		
	Sedi di impresa	Unità locali	Totale localizzazioni
Agricoltura, silvicoltura pesca	15.099	644	15.743
Industria in senso stretto	9.027	3.541	12.568
Costruzioni	13.822	1.701	15.523
Commercio	22.211	9.376	31.587
Trasporti	3.756	1.227	4.983
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	8.515	4.021	12.536
Finanza e assicurazioni	1.740	1.212	2.952
Servizi alle imprese	12.882	3.111	15.993
Servizi alle persone	5.708	1.664	7.372
X Imprese non classificate	21	269	290
TOTALE Area Delta Lagunare	92.781	26.766	119.547



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 2015, insieme alla mappa strategica 2015-2020 rev.0 articolata in n. 20 Obiettivi Strategici calati nelle quattro prospettive di analisi in ottica Balanced Scorecard, con i quali il Consiglio camerale ha dettato le linee di indirizzo per i programmi e le attività da realizzare nel mandato istituzionale.



Il piano quinquennale, tuttavia, non rappresenta un documento fermo e statico ma dinamico, soprattutto in un contesto nel quale il sistema camerale è chiamato a forti cambiamenti a partire dal taglio del diritto annuale cui è seguita la riforma del sistema il cui quadro finale operativo si avrà solo a fine 2017.

In tale contesto, ancora in forte divenire, il Consiglio camerale, pur confermando nei contenuti generali i 20 obiettivi strategici e le relative linee pluriennali, ha delimitato e ricondotto la programmazione promozionale per il 2017 a pochi ed essenziali punti di ampio spettro che possano garantire le più ampie ricadute per il sistema economico di Venezia e di Rovigo, in una logica di focalizzazione su poche ma rilevanti tematiche che per contenuti e possibili azioni operative possono essere trasversali a più obiettivi strategici.

Nel corso del 2017, una volta acquisite certezze sulle risorse e sul quadro operativo possibile, si procederà ad una revisione della mappa strategica pluriennale e dei relativi obiettivi strategici, per una programmazione 2018 focalizzata sui campi di azione effettivamente perseguibili e attuabili.

3. Analisi del contesto

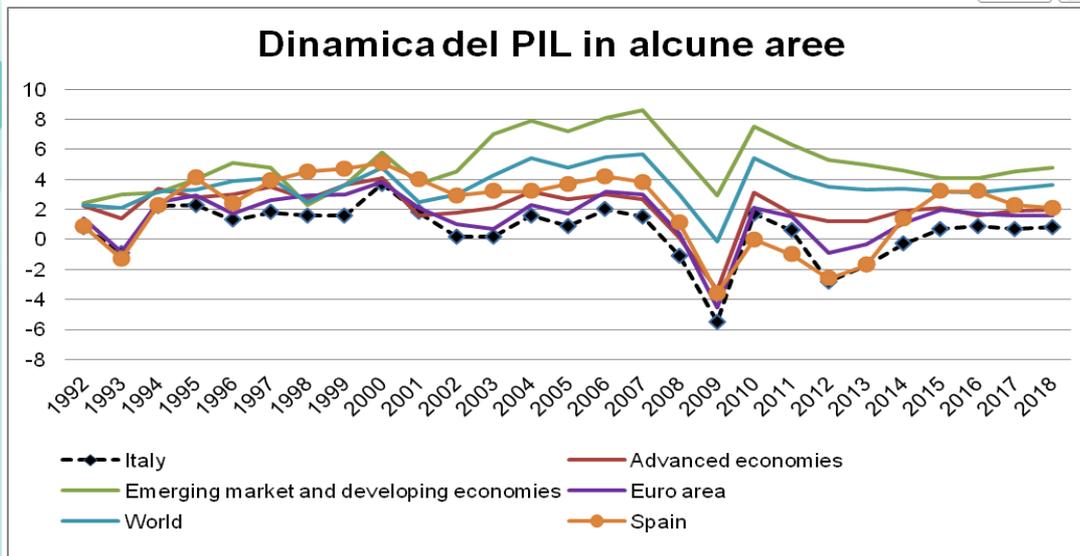
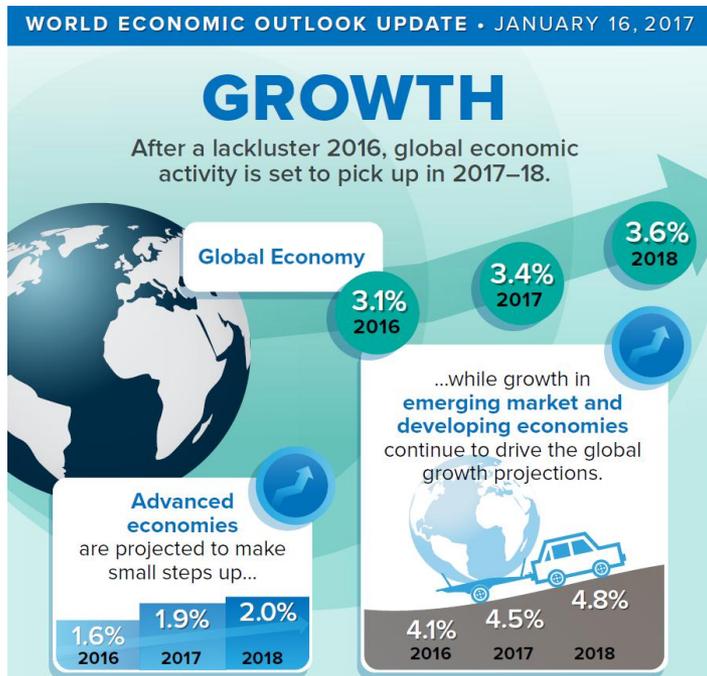
La Camera di Venezia Rovigo Delta-Lagunare trae dall'analisi del contesto, sia esterno che interno, dati e informazioni necessari per la pianificazione e programmazione strategica e l'individuazione delle azioni coerentemente con le aspettative dei propri Stakeholder.

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 più ampio e 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.



3.1 Analisi del contesto esterno



I dati FMI evidenziano che la crescita mondiale prosegue a ritmi contenuti, in particolare con riferimento ai paesi avanzati, per i quali si prevede una crescita del PIL nel 2017 del +1,9%. Nell'area Euro le previsioni sono di una crescita del +1,6% sia, mentre l'Italia è il paese Europeo per cui è previsto il **tasso di crescita più basso** e la tendenza si conferma anche per il 2018.

Secondo le stime Prometeia di dicembre 2016, il **Pil VENETO chiuderebbe il 2016 con una crescita dello 0,8 per cento rispetto** all'anno precedente, e per il 2017 si prospetta un aumento del +0,9%.

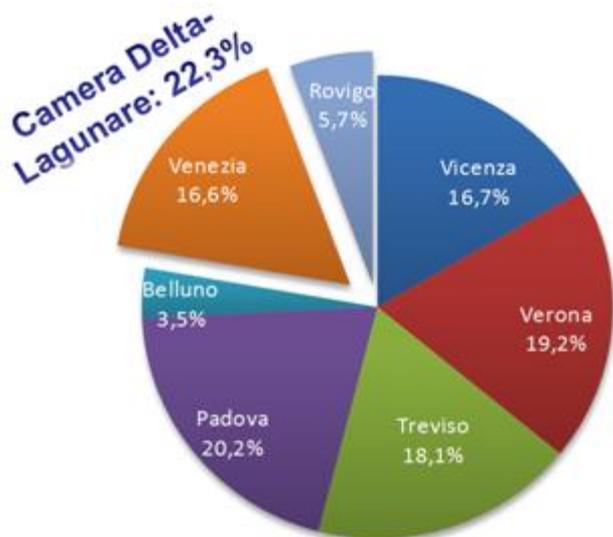
I dati VenetoCongiuntura sul settore manifatturiero al IV trimestre 2016 evidenziano un andamento moderatamente positivo della produzione industriale, ma le aspettative per il I trimestre 2017 sono in maggioranza di segno negativo. Gli andamenti e le previsioni delle imprese delle province di Venezia e Rovigo sono leggermente peggiori rispetto alla media regionale.



3.1 Analisi del contesto esterno

L'economia dell'area Delta-Lagunare

**Localizzazioni d'impresa
(sedi e unità locali)**



Registrare: 132.694

Attive: 119.547
-0,1% su 2015



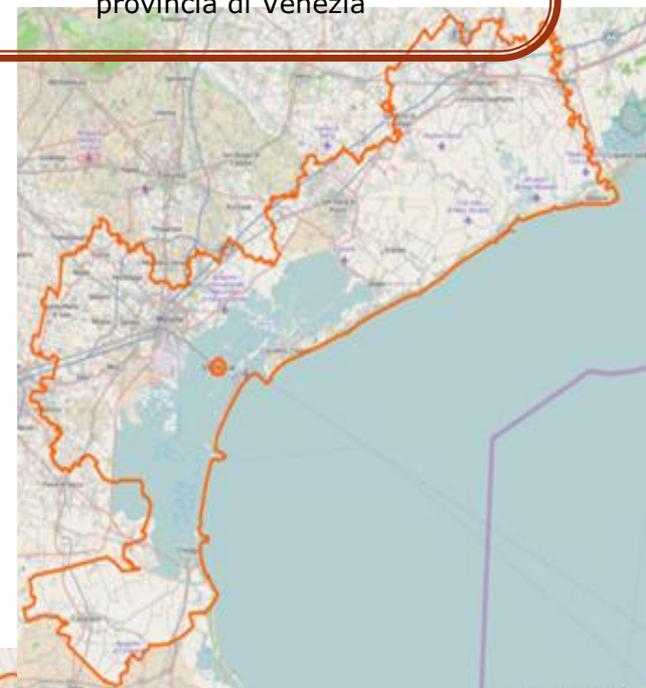
Area Delta-Lagunare

Abitanti: 1.096.236 (-0,4% sul 2015)

Over 65: 23,9% (+0,3% sul 2015)

Residenti stranieri: 9,2% (-0,7% sul 2015)

Il 78% della popolazione è concentrato in provincia di Venezia



Camera di Commercio
Venezia Rovigo Delta Lagunare

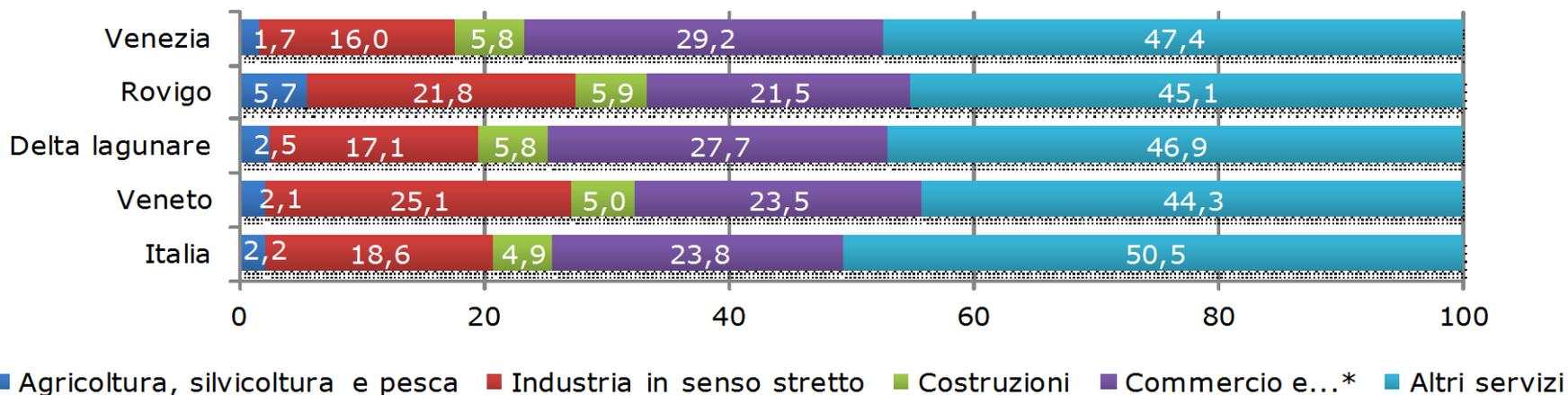
3.1 Analisi del contesto esterno

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.

Secondo le stime della Fondazione Tagliacarne, quest'area nel 2015 ha contribuito al 21% del **valore aggiunto** regionale e al 2% di quello nazionale registrando variazioni percentuali leggermente superiori alla media regionale (+1,9% contro il +1,7%). Con riferimento ai dati 2014, per la provincia di Venezia (17% del v.a. regionale) ben il 76,6% del valore aggiunto deriva dai servizi (con un apporto per quasi il 29,2% di commercio, trasporti e servizi di alloggio e ristorazione), il 21,8% dall'industria e costruzioni e solo l'1,7% dall'agricoltura e pesca. In provincia di Rovigo, invece, l'apporto dell'agricoltura arriva al 5,7% e quello dell'industria e costruzioni al 27,7%.

Ripartizione del valore aggiunto per settore di attività economica (Anno 2014). Dati in percentuale



* Commercio, riparazione di autoveicoli e motocicli, trasporti e magazzinaggio, servizi di alloggio e di ristorazione, servizi di informazione e comunicazione

Fonte: elaborazioni CCIAA Delta Lagunare su dati Istituto Guglielmo Tagliacarne



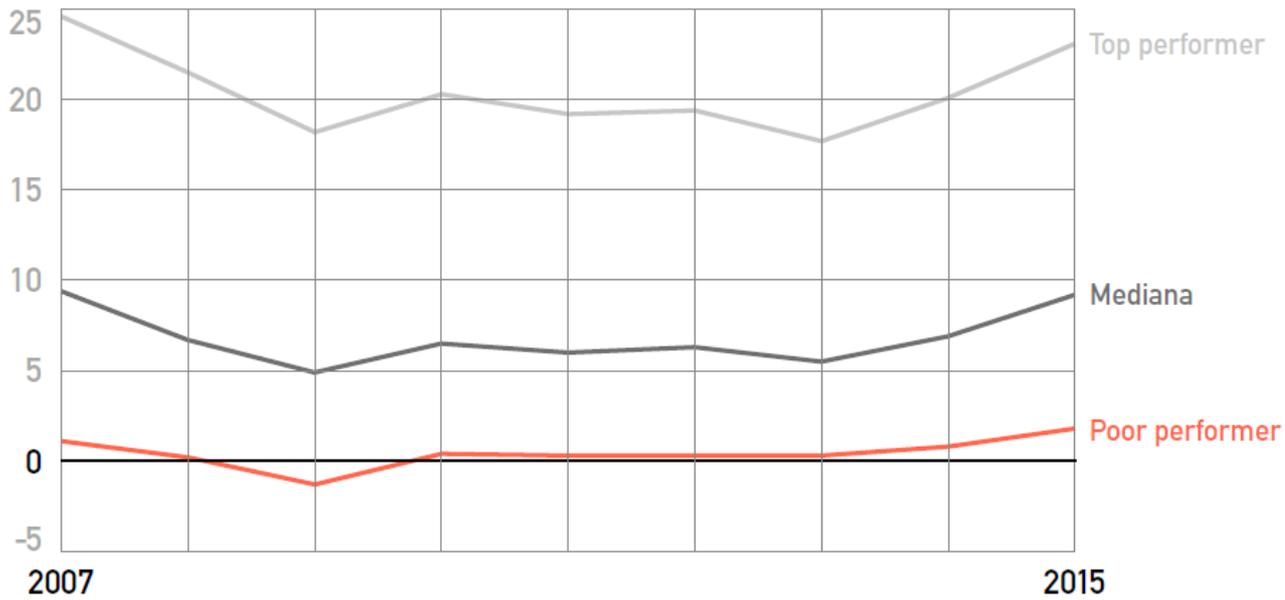


3.1 Analisi del contesto esterno

Si allarga la forbice tra imprese

Cresce la divaricazione nei redditi sia tra la popolazione che tra le imprese: quelle che ottengono i risultati migliori sono quelle internazionalizzate e innovative.

ROE - Return on Equit 2007-2015
35.822 società di capitali del Nord Est



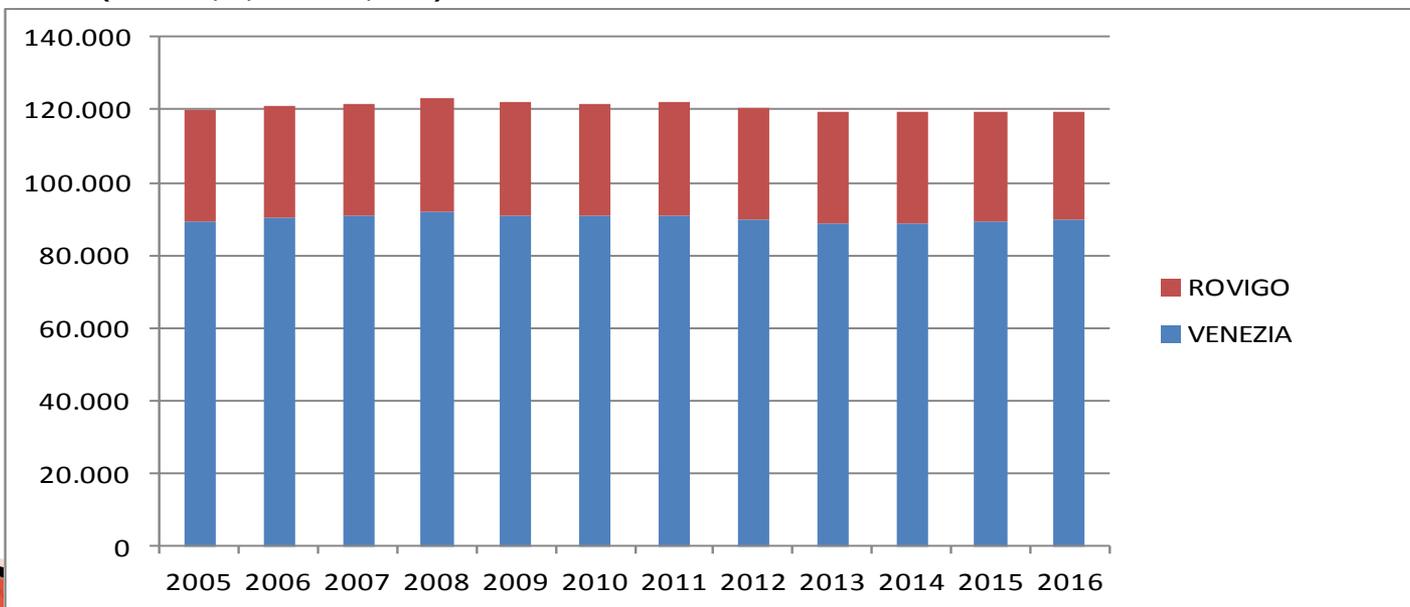
Fonte: Fondazione NORD EST

3.1 Analisi del contesto esterno

L'economia dell'area Delta-Lagunare

Il **tessuto imprenditoriale** dell'area Delta-Lagunare conta, al 31 dicembre 2016, 132.694 **localizzazioni registrate** (12 imprese ogni 100 abitanti), il 22,3% delle imprese regionali. Il 75% delle imprese è concentrato in provincia di Venezia.

Di queste **119.547** sono **attive** un numero molto **vicino ai valori del 2005**, ma in lieve contrazione (-0,1%) rispetto al 2015: in calo (-0,4%) le sedi d'impresa che ammontano a 92.781 mentre aumentano le unità locali che raggiungono la quota 26.766 (+1,1%). Gli **andamenti sono discordanti nelle due province**: in provincia di Venezia si registra un aumento del +0,5% pari a 472 unità in più, mentre a Rovigo una diminuzione del -1,9% pari a 592 localizzazioni in meno. La divergenza è simile anche nel raffronto col 2005 (VE+0,4; RO -2,6%).



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 31/12/2016, valori ass. e var. % su IV trim 2015**

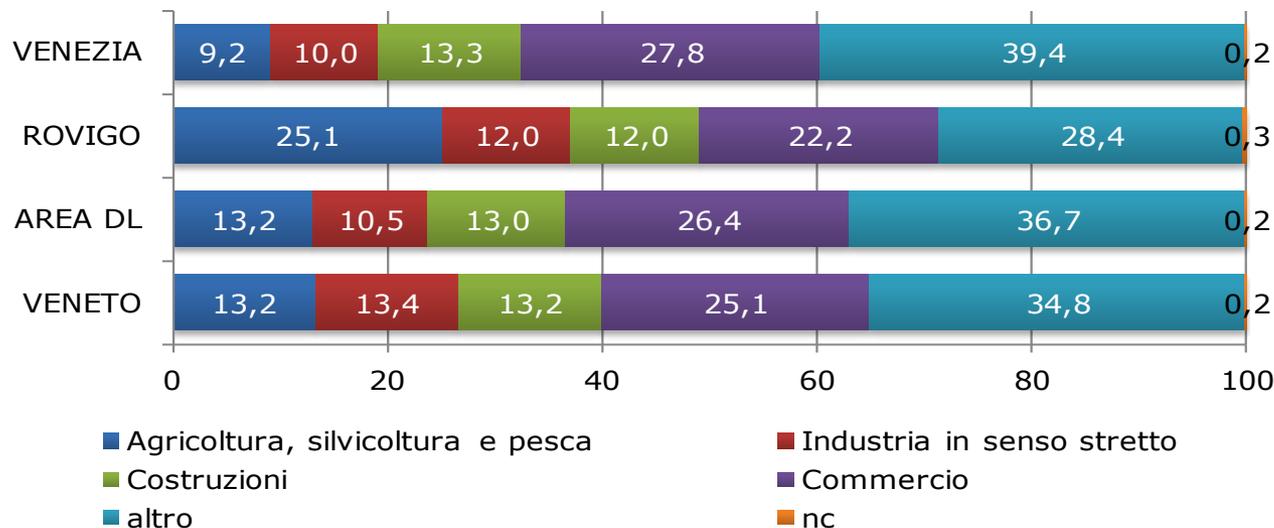
Area Delta Lagunare	Valori assoluti				Totale	Var. % IV trimestre '16/'15					
	Sede	Unità Locali				Totale	Sede	Unità Locali			Totale
		U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV	totale unità locali				U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV	totale unità locali	
Attive	92.781	15.832	10.934	26.766	119.547	-0,4	+0,5	+1,9	+1,1	-0,1	
Sospese	227	18	7	25	252	-4,6	-5,3	+40,0	+4,2	-3,8	
Inattive	7.278	70	115	185	7.463	+3,0	-7,9	-6,5	-7,0	+2,7	
con Procedure concorsuali	1.781	163	90	253	2.034	-2,6	-19,7	-6,3	-15,4	-4,4	
in Scioglimento o Liquidazione	3.043	344	11	355	3.398	-1,3	-10,2	--	-9,9	-2,3	
Totale Area Delta Lagunare	105.110	16.427	11.157	27.584	132.694	-0,3	-0,0	+1,8	+0,7	-0,1	
Veneto	488.897	67.405	38.446	105.851	594.748	-0,3	+1,4	+2,3	+1,7	+0,1	
Italia	6.073.763	808.648	410.576	1.219.224	7.292.987	+0,3	+1,5	+2,7	+1,9	+0,5	

Note: - impresa con procedure concorsuali: impresa iscritta al Registro delle Imprese avente in atto una procedura fallimentare non revocata;

Fonte: elaborazioni CCIAA Delta Lagunare su dati Infocamere - Stock View

3.1 Analisi del contesto esterno

Le imprese per settore

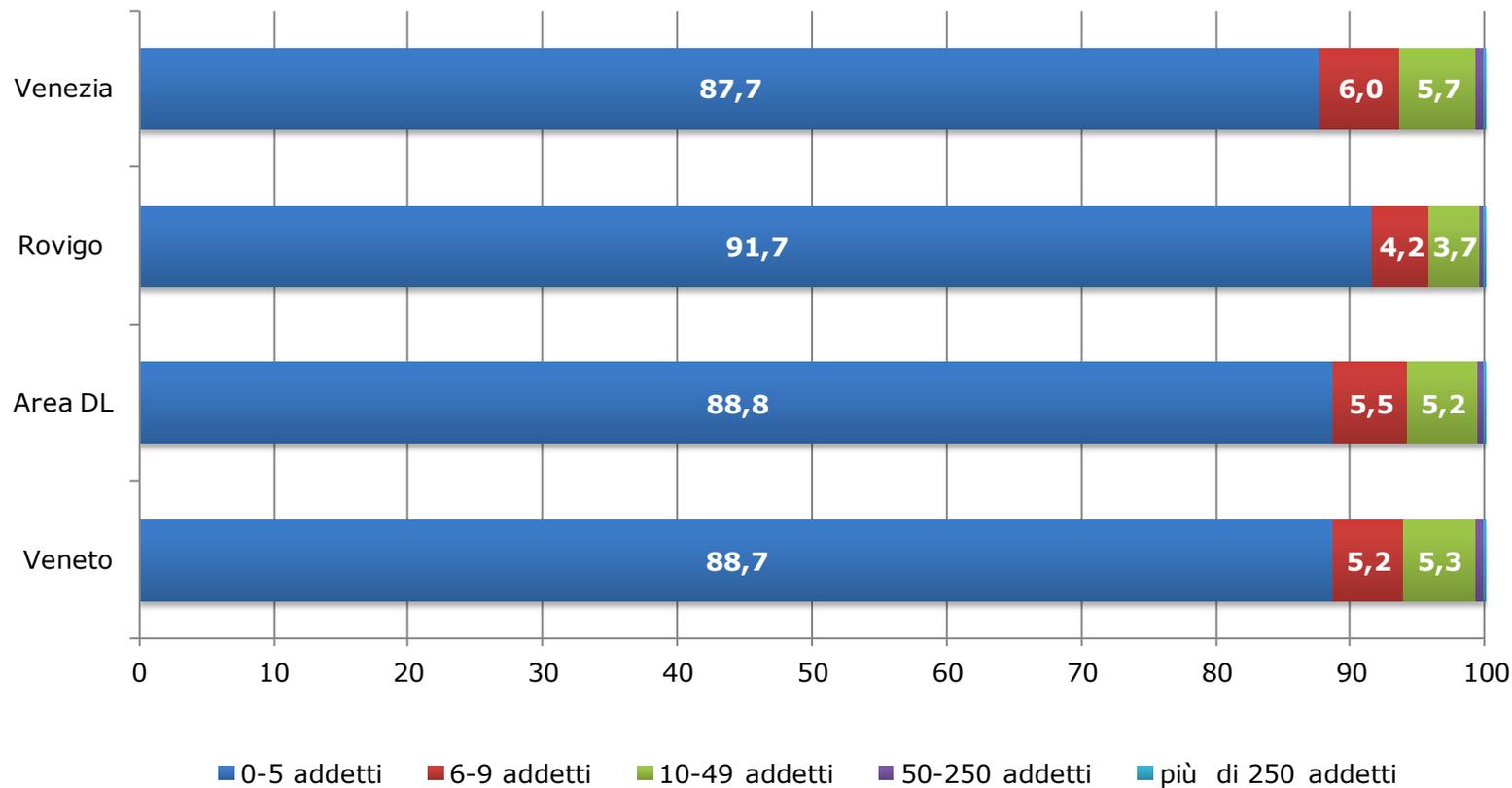


Area Delta Lagunare	Valori assoluti			Var.% '16/'15		
	Sedi d'impresa	Unità locali	Totale localizzazioni	Sedi d'impresa	Unità locali	Totale localizzazioni
Settori di attività economica						
Agricoltura, silvicoltura pesca	15.099	644	15.743	-1,6	+0,8	-1,5
Industria in senso stretto	9.027	3.541	12.568	-2,5	+1,7	-1,3
Costruzioni	13.822	1.701	15.523	-1,6	-1,9	-1,6
Commercio	22.211	9.376	31.587	-0,5	+1,9	+0,2
Trasporti	3.756	1.227	4.983	-0,3	+4,2	+0,8
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	8.515	4.021	12.536	+1,9	+3,2	+2,3
Finanza e assicurazioni	1.740	1.212	2.952	+2,2	-5,0	-0,9
Servizi alle imprese	12.882	3.111	15.993	+0,9	+4,1	+1,5
Servizi alle persone	5.708	1.664	7.372	+1,3	+2,8	+1,6
Imprese N.C.	21	269	290	+16,7	-41,4	-39,2
TOTALE Area Delta Lagunare	92.781	26.766	119.547	-0,4	+1,1	-0,1



3.1 Analisi del contesto esterno

Le imprese per classe d'addetti



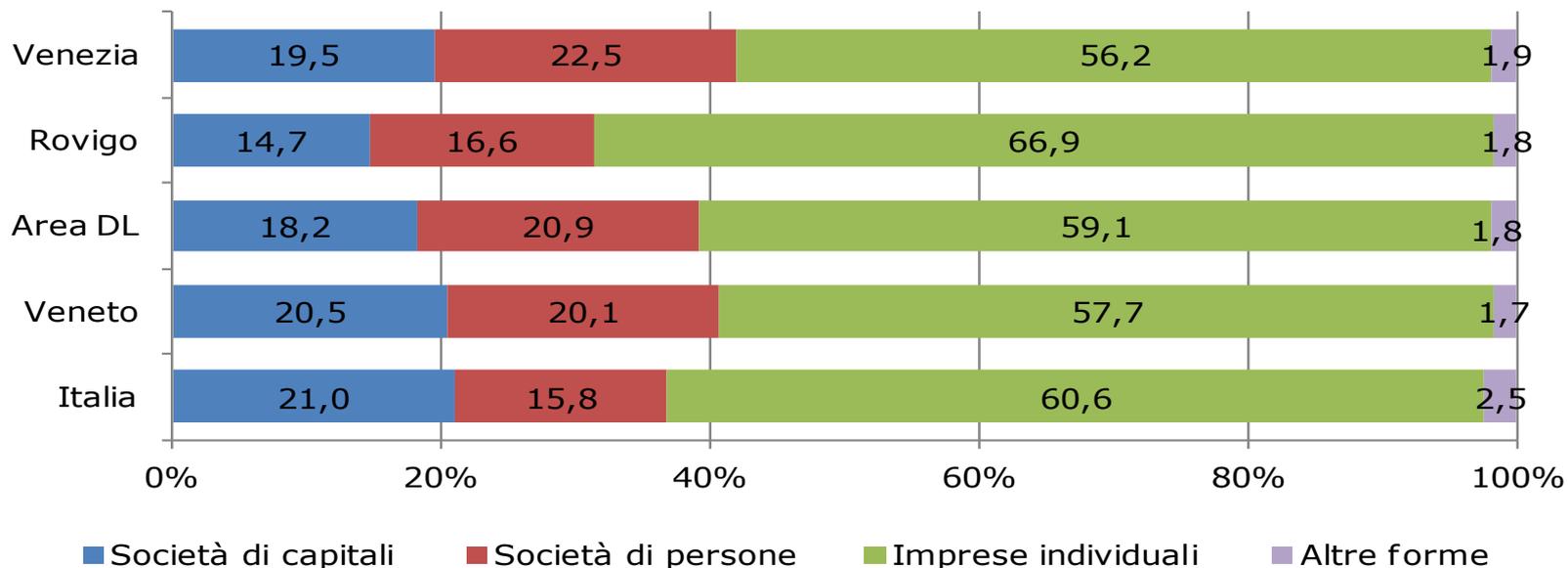
Il 94,6% delle sedi d'impresa dell'Area DL hanno meno di 50 addetti



3.1 Analisi del contesto esterno



SEDI D'IMPRESA ATTIVE PER FORMA GIURIDICA al 31/12/2016



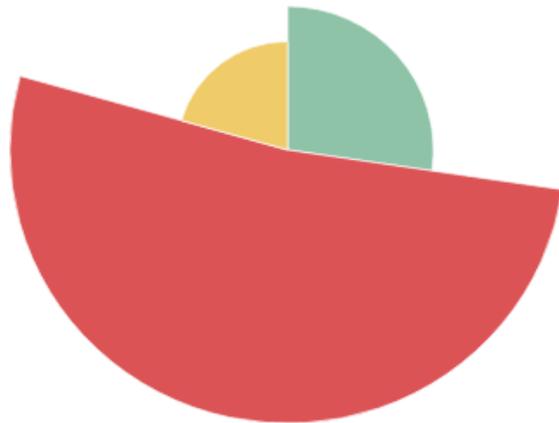
Classe di Natura Giuridica	var % 2016/2005
SOCIETA' DI CAPITALE	+44,5
SOCIETA' DI PERSONE	-7,2
IMPRESE INDIVIDUALI	-13,4
ALTRE FORME	+5,1
Totale	-4,8

Fonte: elaborazioni CCIAA DL su dati Infocamere - Stock View

3.1 Analisi del contesto esterno

Il cruscotto economico di riferimento: Imprese femminili, giovanili, straniere

VENEZIA



● Giovanili ● Femminili ● Straniere

ROVIGO



● Giovanili ● Femminili ● Straniere

AREA DL



● Giovanili ● Femminili ● Straniere

Fonte: elaborazioni CCIAA DL su dati Infocamere - Stock

3.1 Analisi del contesto esterno

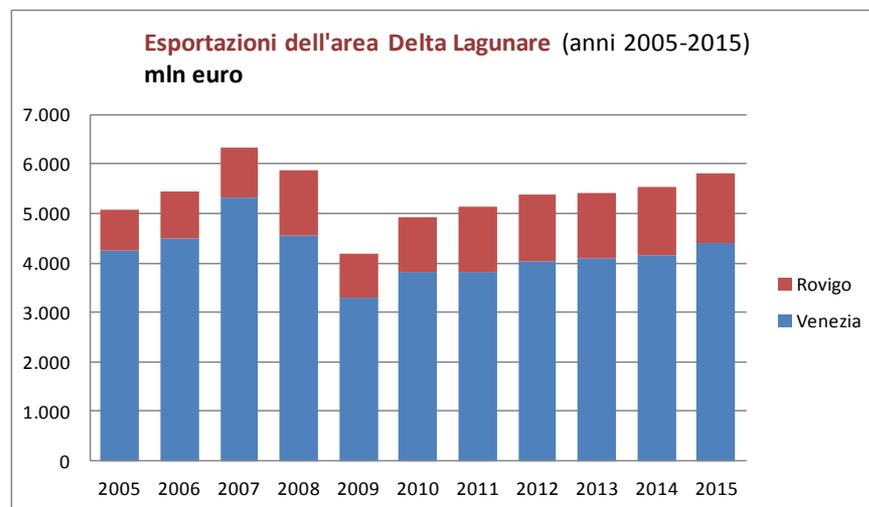
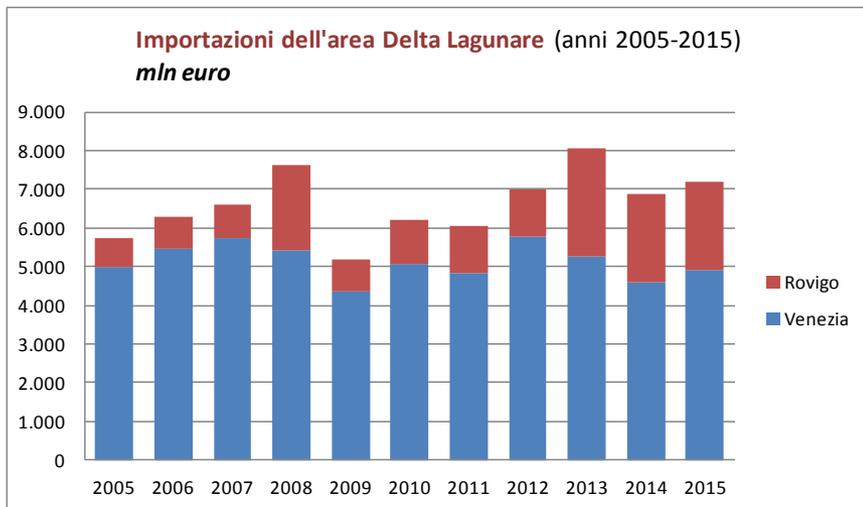
Il cruscotto economico di riferimento: andamento esportazioni e importazioni

Import: Variazioni % '15/'14

Rovigo: +0,3%;
Venezia +6,3%;
Area DL +4,3%;

Export: Variazioni % '15/'14

Rovigo: +4,7%;
Venezia +5,4%;
Area DL +5,2%;



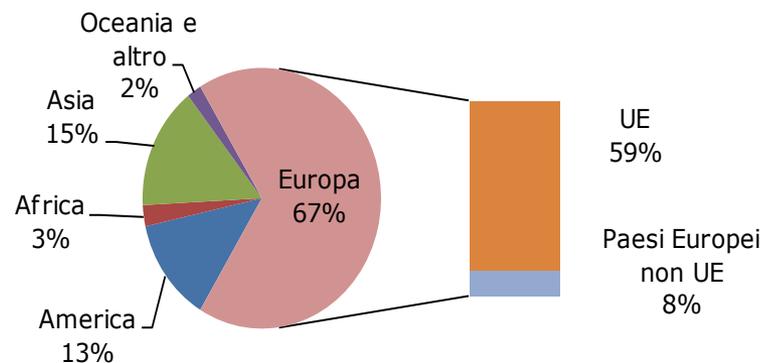
Esportazioni – Importazioni anno 2015

Le esportazioni a livello Delta-Lagunare hanno registrato un incremento rispetto il 2014 del 5,2 per cento mentre le importazioni risultano aumentate del 4,3 per cento.

Il saldo della bilancia commerciale (esportazioni – importazioni) nel 2015 è risultato negativo per 1.355 mln di euro.

I dati al III trim. 2016 segnano un rallentamento della dinamica delle esportazioni

Esportazioni per area geografica –anno 2015



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 2015



Calzature: 9,5%



Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie: 9%



Bevande: 6,6%



Articoli in materie plastiche: 7,9%



Metalli di base preziosi: 5,7%



Macchine per l'agricoltura e la Silvicoltura: 7,5%



Altre macchine per impieghi speciali: 5,6%



Altri prodotti alimentari: 7,3%



Aeromobili, veicoli spaziali e relativi dispositivi: 5,2%

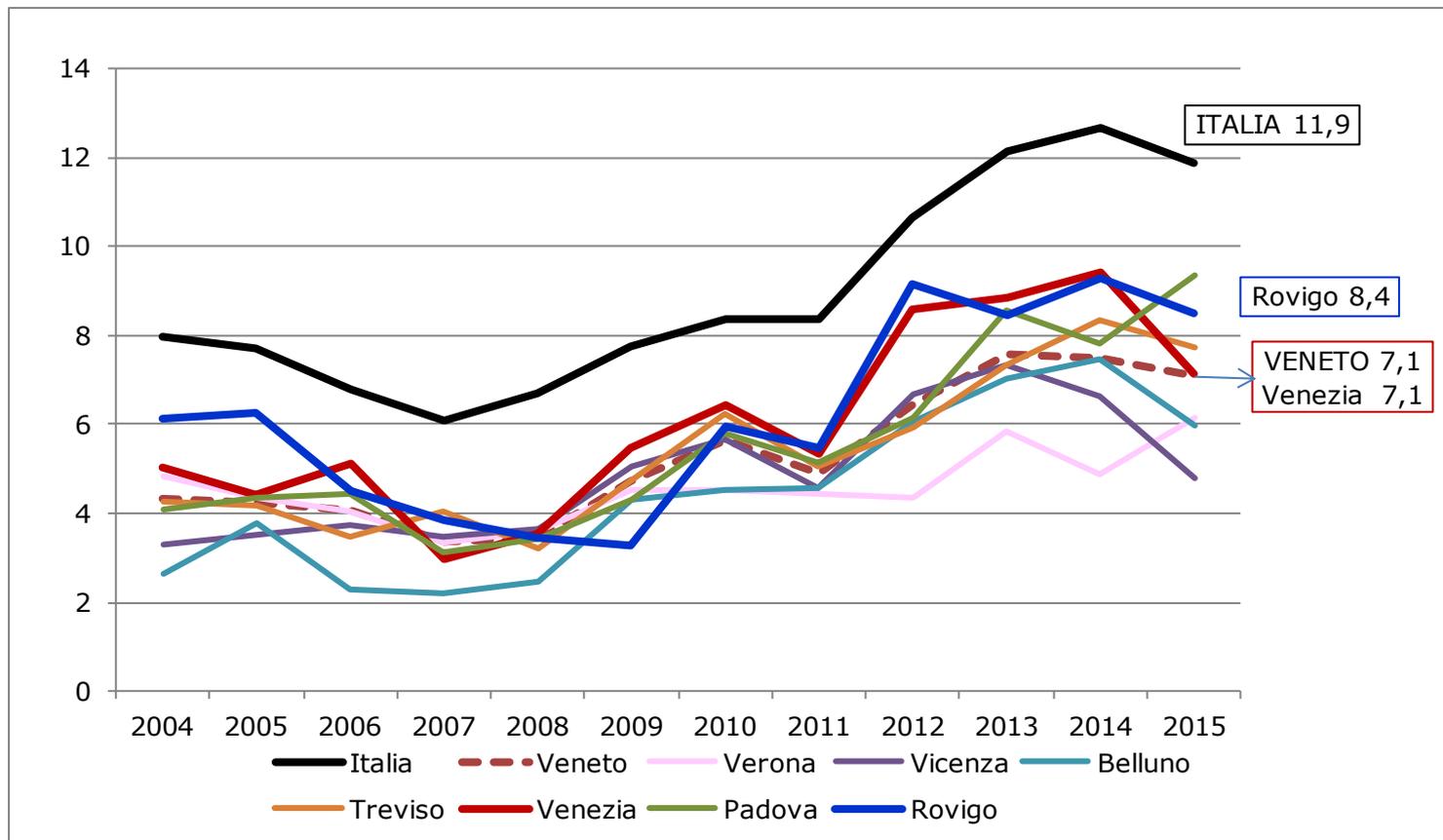


Tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio: 6,9%



3.1 Analisi del contesto esterno

Il mercato del lavoro : tassi di disoccupazione



Tasso di disoccupazione giovanile (sotto i 25 anni) - anno 2015

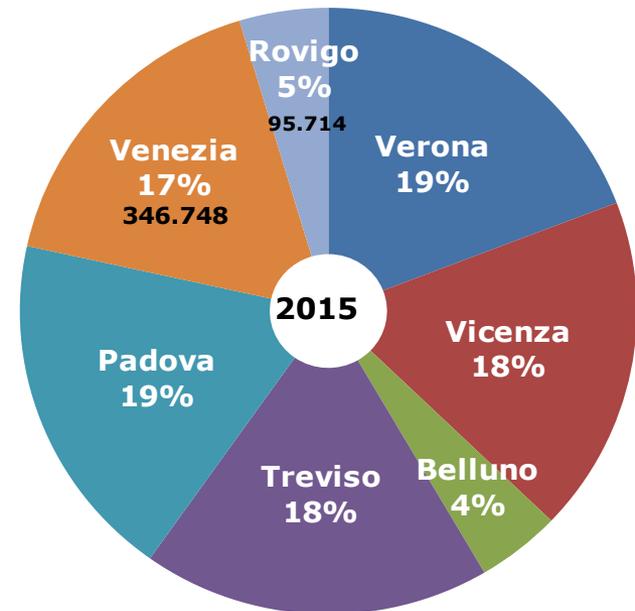
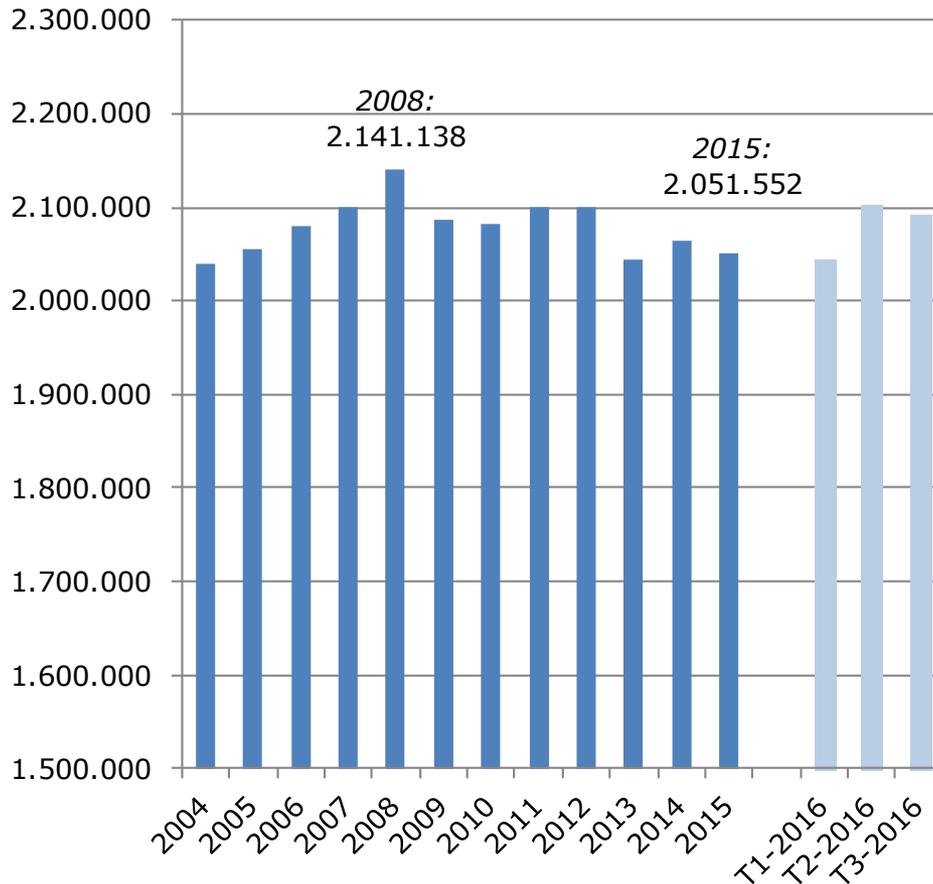
Veneto: 24,7%

Italia: 40,3%

Europa: 20,3%

3.1 Analisi del contesto esterno

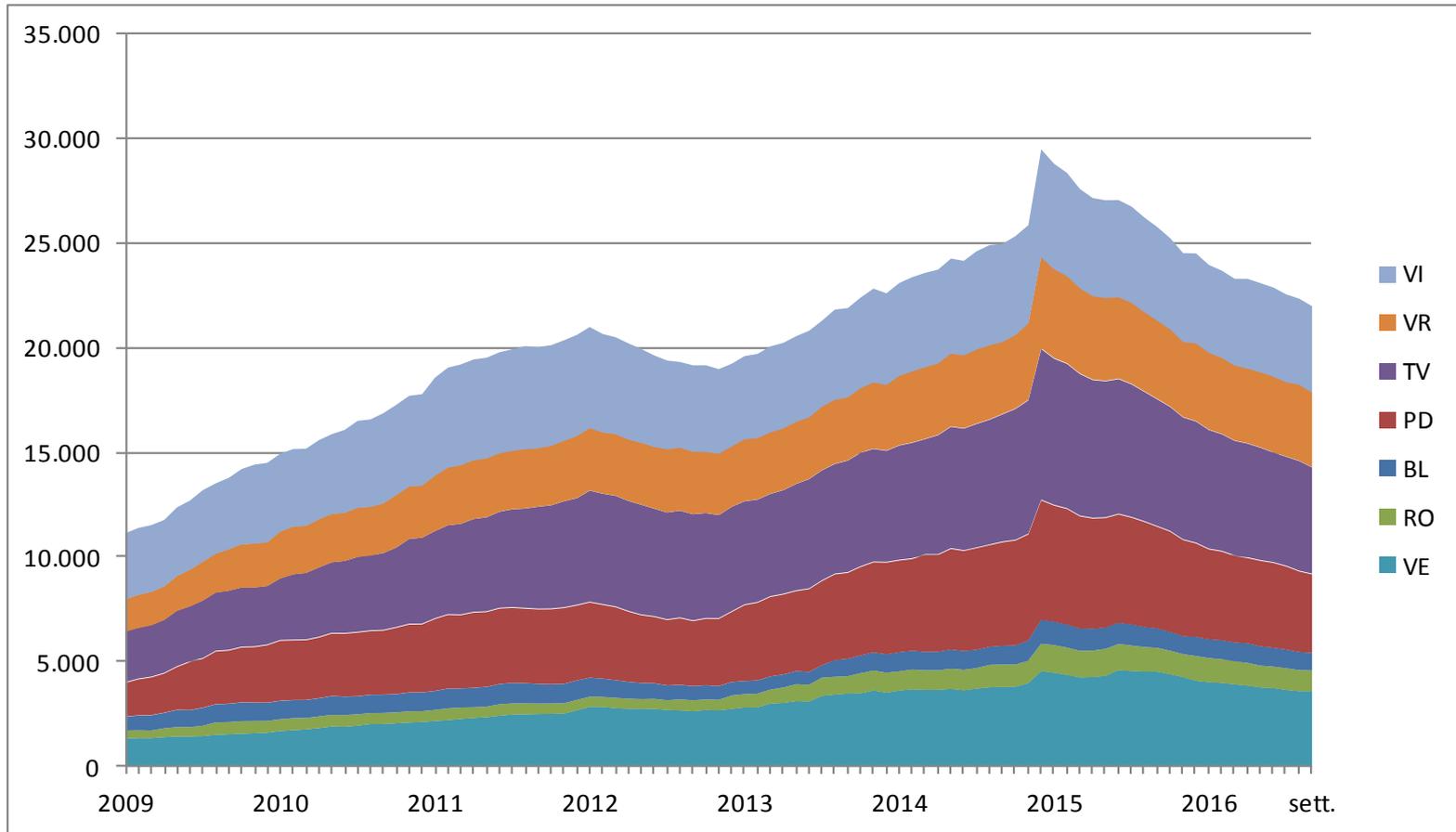
Il mercato del lavoro : gli occupati in Veneto



Fonte: elab. Servizio Studi e Statistica CCIAA Delta Lagunare su dati Istat

3.1 Analisi del contesto esterno

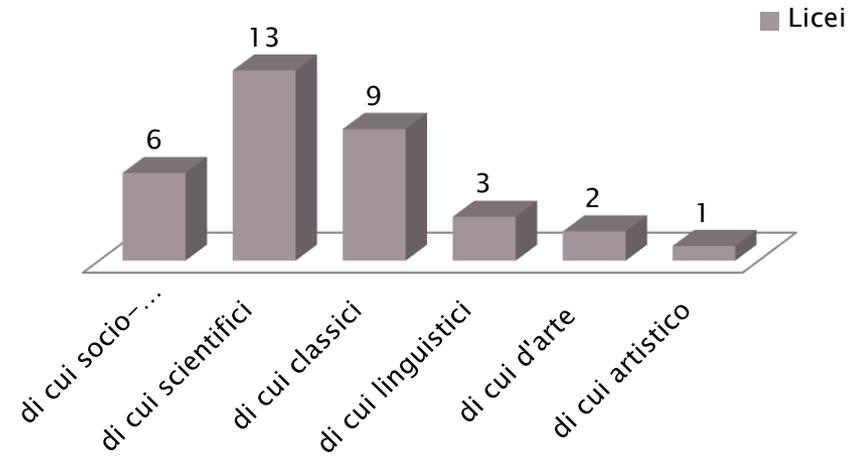
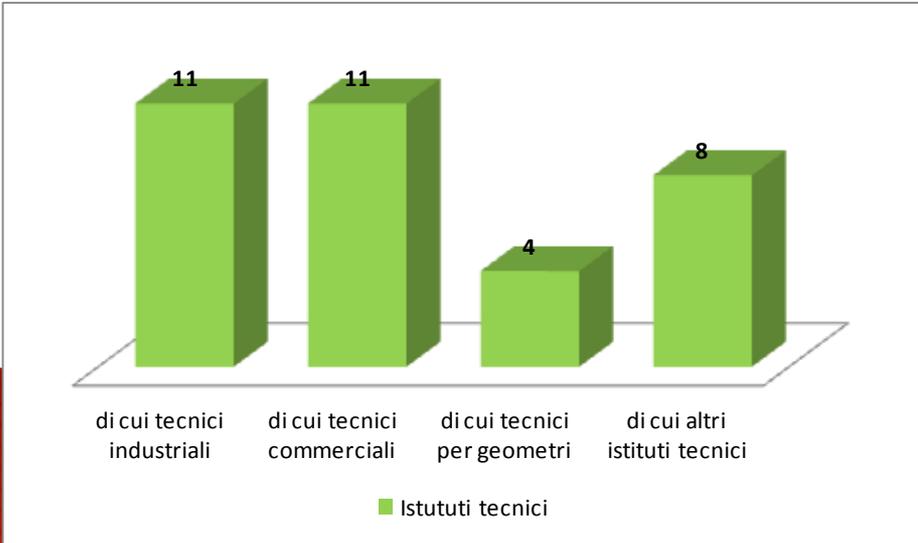
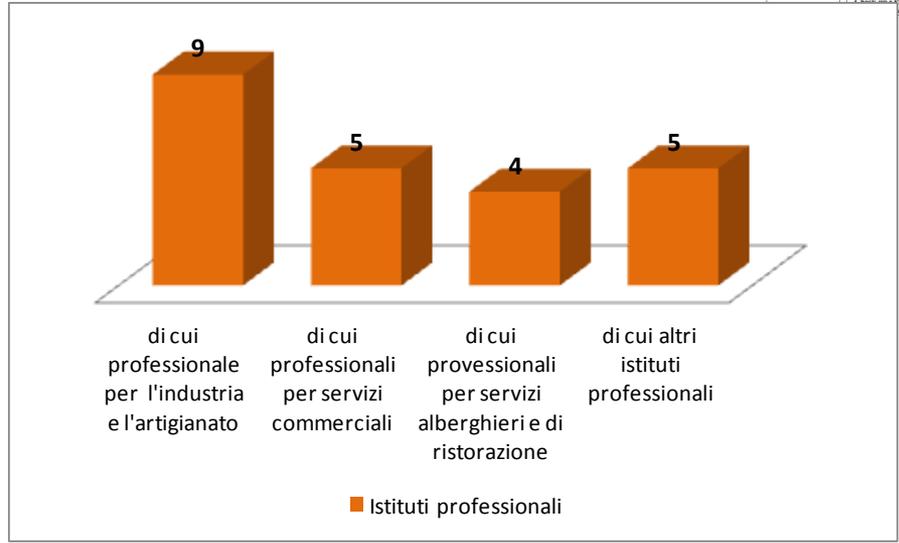
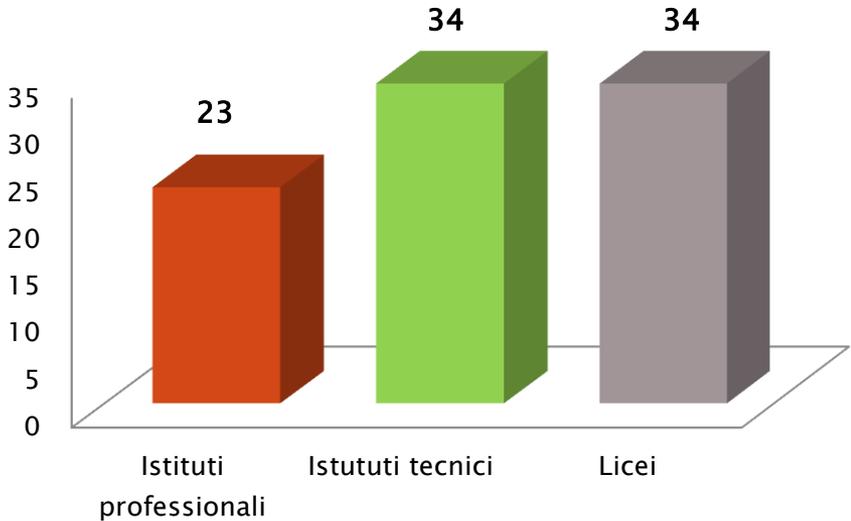
Il mercato del lavoro : lo stock di persone in lista di mobilità in Veneto



Fonte: elab. Servizio Studi e Statistica CCIAA Delta Lagunare su dati Veneto lavoro

3.1 Analisi del contesto esterno Il cruscotto economico di riferimento

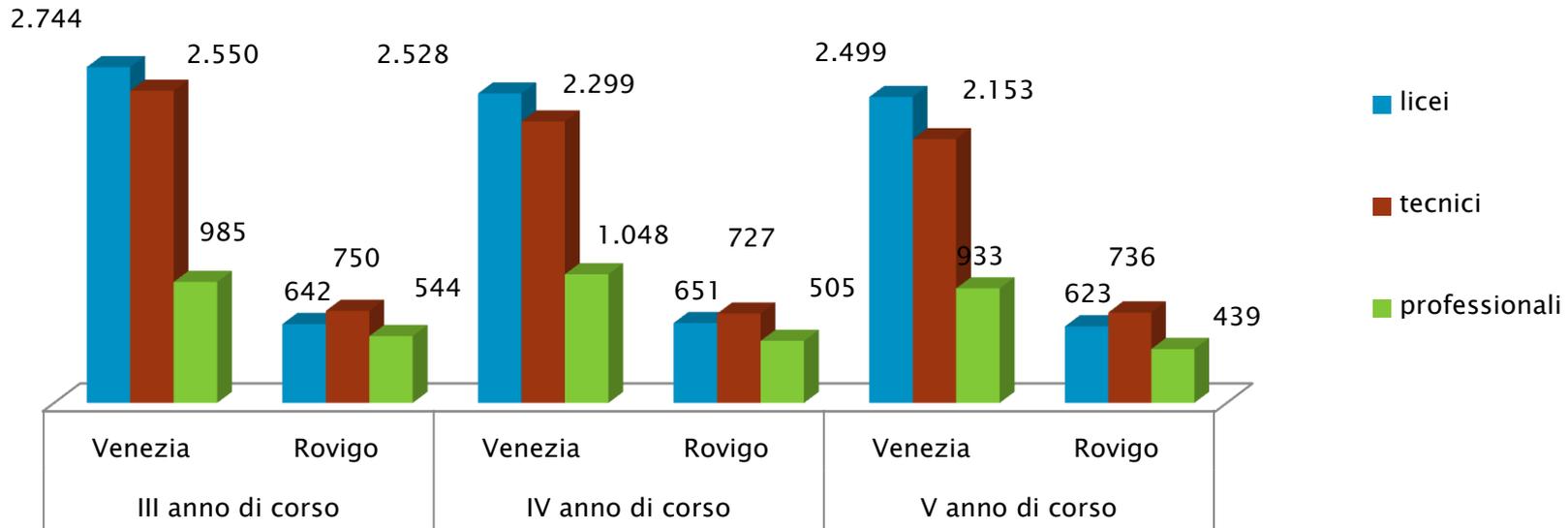
Numero di Scuole Secondarie di II grado per tipologia di Istituto nell'Area Delta-Lagunare - Anno 2014 – Fonte Dati Istat 2014 (ultimi dati disponibili)



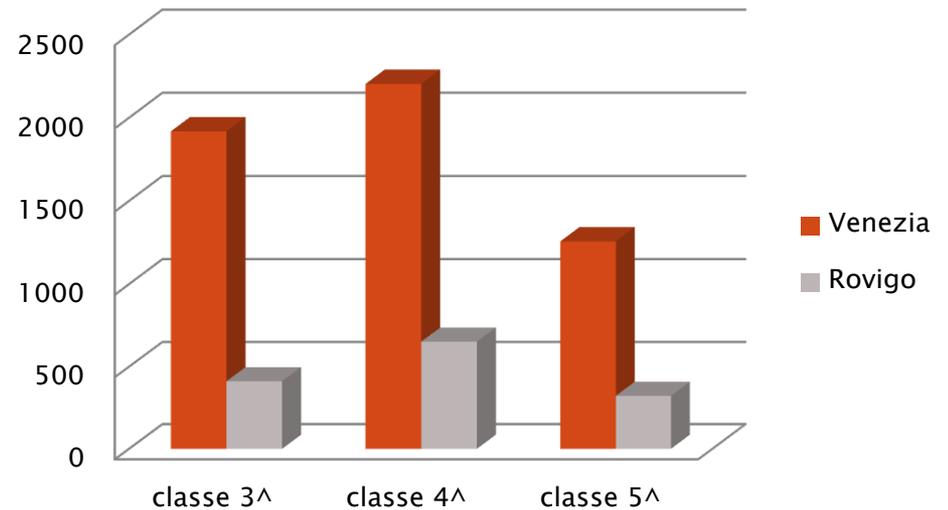
3.1 Analisi del contesto esterno **Il cruscotto economico di riferimento**

Numero di studenti delle classi 3[^], 4[^] e 5[^] iscritti Alle scuole secondarie di secondo grado destinatari dell'attività di ALTERNANZA SCUOLA LAVORO - anno scolastico 2015-2016

Fonte SIDI, organico di diritto 2015-2016 (ultimi dati disponibili)



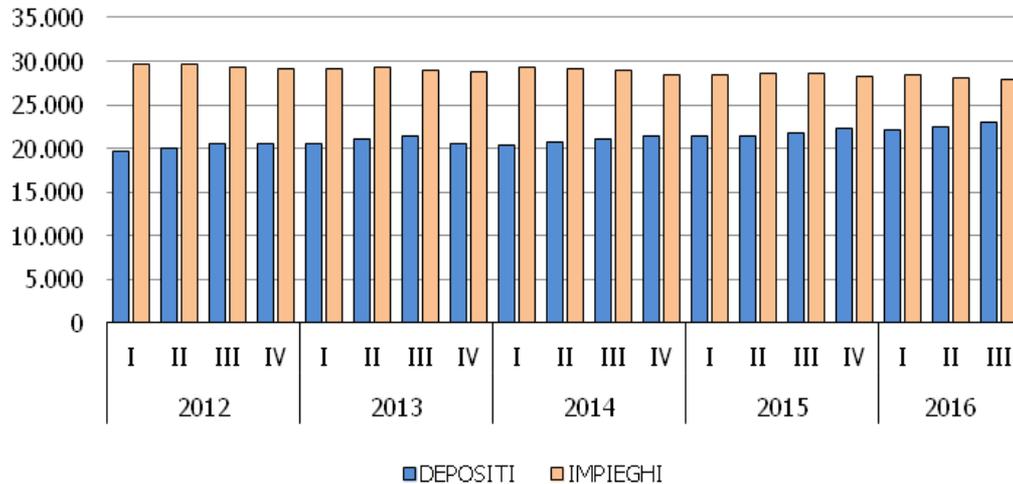
Alunni coinvolti in alternanza- anno scolastico 2014-2015
Fonte: Monitoraggio USRV febbraio 2016



3.1 Analisi del contesto esterno

IMPIEGHI, DEPOSITI e SOFFERENZE nell'area Delta Lagunare

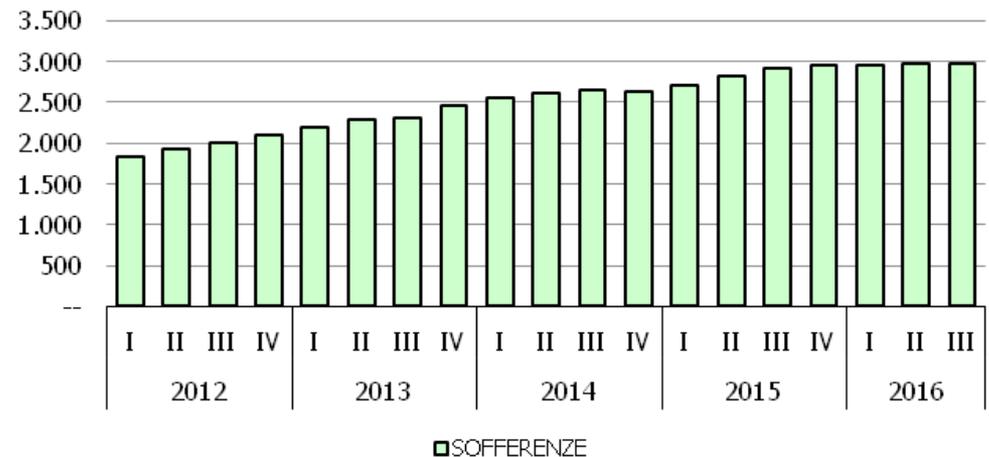
Trimestri 2012 - 2016. Valori assoluti in milioni di euro



Il credito:

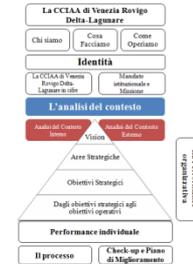
Continua la contrazione degli impieghi e l'aumento delle sofferenze bancarie, ma fortunatamente a ritmi più contenuti.

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.



3.1 Analisi del contesto esterno

RETI D'IMPRESA E START UP



START UP, PMI Innovative e RETI D'IMPRESA a fine 2016

	Provincia di Venezia	Provincia di Rovigo	Area Delta Lagunare	Veneto	Italia
START UP Innovative al 09/01/2017	74	25	99	538	6.748
PMI Innovative al 09/01/2017	2	2	4	26	383
RETI D'IMPRESA al 03/12/2016					
Contratti di rete senza personalità giuridica <i>imprese coinvolte</i>	92 200	18 24	110 224	339 1.121	2.600 13.716
Contratti di rete con personalità giuridica <i>imprese coinvolte</i>	29 87	8 12	37 99	75 378	461 3.398

Fonte: Elaborazioni CCIAA Delta Lagunare su dati Infocamere.

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.

3.1 Analisi del contesto esterno

L'EVOLUZIONE NORMATIVA

Il 10 dicembre 2016 è entrato in vigore il Decreto legislativo n. 219/2016 con il quale viene data attuazione alla legge di riforma 7 agosto 2015, n. 124, - cosiddetta Riforma della Pubblica amministrazione Madia.

Le linee principali sulle quali si sviluppa il Decreto sono:

EFFICIENTAMENTO

- riduzione del numero delle Camere di Commercio da 150 a 60 con vincolo di almeno una CCIAA per Regione e accorpamento delle CCIAA con meno di 75.000 imprese iscritte
- conferma della riduzione a partire dal 2017 del 50% del diritto annuo 2014
- riduzione del 30% circa dei componenti dei Consigli camerali
- Unioni Regionali solo nelle Regioni con almeno 3 CCIAA
- Accorpamento di tutte le Aziende Speciali che svolgono compiti simili o che comunque possono essere svolti in modo coordinato ed efficace da un'unica azienda

EFFICACIA

- Ridefinizione delle funzioni delle Camere di commercio (Vedi slide n. 14)

GOVERNANCE

- rafforzamento della vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico:
- valutazione della performance delle CCIAA da parte di un comitato indipendente sulla base di criteri definiti dal MiSE anche al fine di premiare le camere più efficienti
- gratuità di tutti gli incarichi degli organi diversi dai collegi dei revisori limitati al trattamento economico degli amministratori, dirigenti e dipendenti delle Camere, delle Unioni Regionali e delle Aziende Speciali (da definirsi con Decreto del MiSE di concerto con il MEF)
- limite a due mandati per gli organi di governo delle Camere
- approvazione da parte del MiSE su attività di gestione straordinaria delle Camere (es.: costituzione di Aziende Speciali)
- ricollocamento presso altre PA dell'eventuale personale che dovesse risultare in soprannumero all'esito della riorganizzazione del sistema camerale



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.

In particolare per l'anno 2017 è previsto un percorso fortemente professionalizzante per i Responsabili di unità organizzativa nonché un percorso per tutto il personale volto a dare elementi e prospettive utili sugli scenari verso i quali sta muovendo il sistema camerale e che necessitano di capacità sempre maggiore al ricollocamento e riqualificazione delle risorse umane. 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.

In tale ottica il 2017 rappresenta il primo anno nel quale è operativa la nuova struttura organizzativa seguita all'accorpamento delle due Camere e che punta a rinnovare i modi di pensare e di agire in un contesto che diventa sempre più trasversale con risorse umane in grado di focalizzarsi e spendersi su più contesti in uno scenario che vede la continua riduzione delle unità disponibili senza possibilità di sostituzione. All'atto delle delibere di accorpamento, cioè il 30 luglio 2014, il personale della costituenda Camera Delta-Lagunare era infatti 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 il personale era già ridotto a 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.

Alla data del 31 dicembre 2016, a seguito di ulteriori cessazioni per pensionamento e mobilità, il personale era di 145 unità a tempo indeterminato, suddiviso in 110 a tempo pieno e 35 a tempo parziale, per un equivalente di personale normalizzato in FTE pari a 136,09 unità.



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.

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.



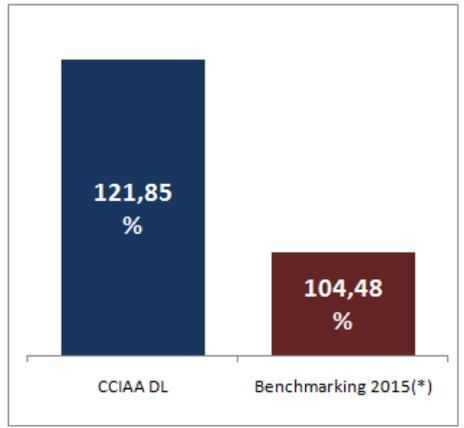


3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

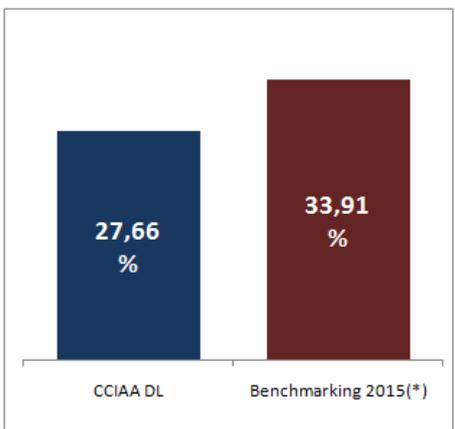
INDICE	COSA MISURA	COMPOSIZIONE	CCIAA DL	Benchmarking 2015(*)
Equilibrio economico complessivo al netto del fondo di perequazione	Misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo.	Oneri correnti - Trasferimento a Fondo perequativo / Proventi correnti - Entrate da Fondo perequativo (per rigidità e progetti)	121,85%	104,48%
Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti.	Oneri del personale / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	27,66%	33,91%
Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	Misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento sul totale degli Oneri Correnti.	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	35,23%	42,02%
Incidenza dei costi strutturali	Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti.	Oneri correnti - Interventi economici / Proventi correnti	82,97%	86,12

(*) dati sistema Unioncamere PARETO - media cluster dimensionale

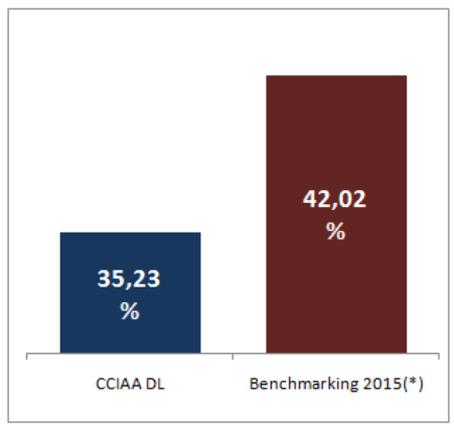
Equilibrio economico complessivo al netto del fondo di perequazione



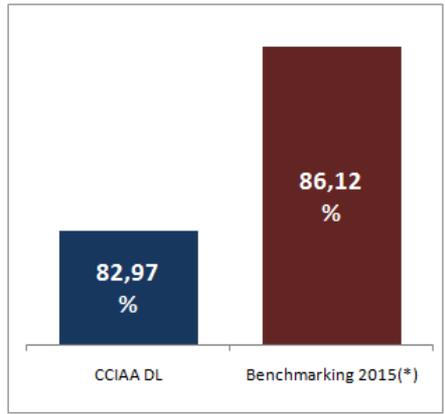
Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti



Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti



Incidenza dei costi strutturali

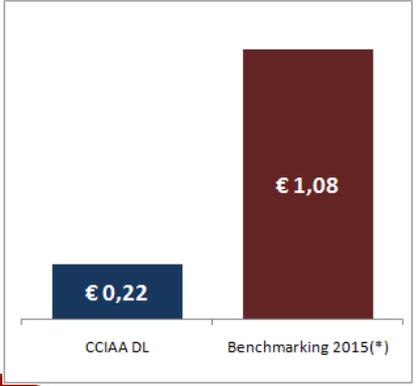


3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

INDICE	COSA MISURA	COMPOSIZIONE	CCIAA DL	Benchmarking 2015(*)
Costo medio unitario dell'attività di sportello	Indica il costo medio unitario delle attività di rilascio certificati e visure, copie atti/bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo, ecc.	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.6 Attività di sportello (front office) nell'anno "n" / Numero totale di atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello + Numero totale pagg. libri, registri, formulari vidimati	€ 0,22	€ 1,08
Capacità di generare proventi	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A) - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	41,32%	36,60%
Grafico indicatore Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva	Misura il valore medio di interventi economici e nuovi Investimenti finanziari per impresa attiva.	Interventi economici + Nuovi investimenti (finanziari) / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€ 90,17	€ 52,92
Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese	isura le risorse mediamente impiegate e/o direttamente/indirettamente destinate a ciascuna impresa relativamente al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese	Totale risorse (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	€ 57,66	€ 41,87

(*) dati sistema Unioncamere PARETO - media cluster dimensionale

Costo medio unitario dell'attività di sportello



Capacità di generare proventi

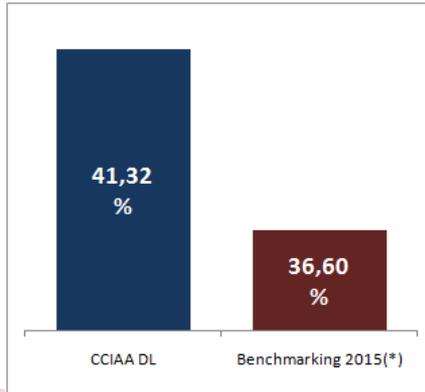
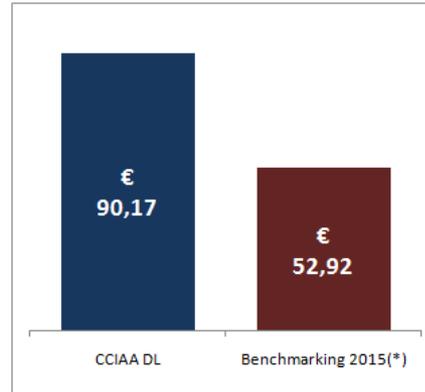
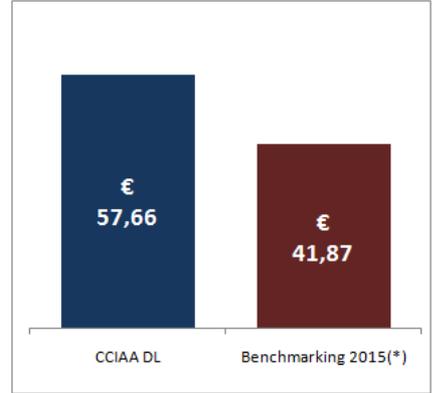


Grafico indicatore Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva



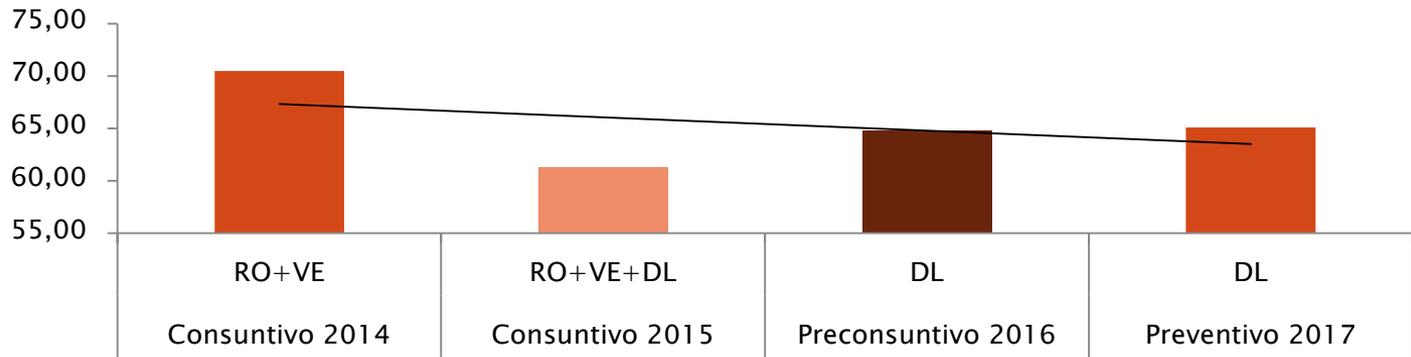
Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese





3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

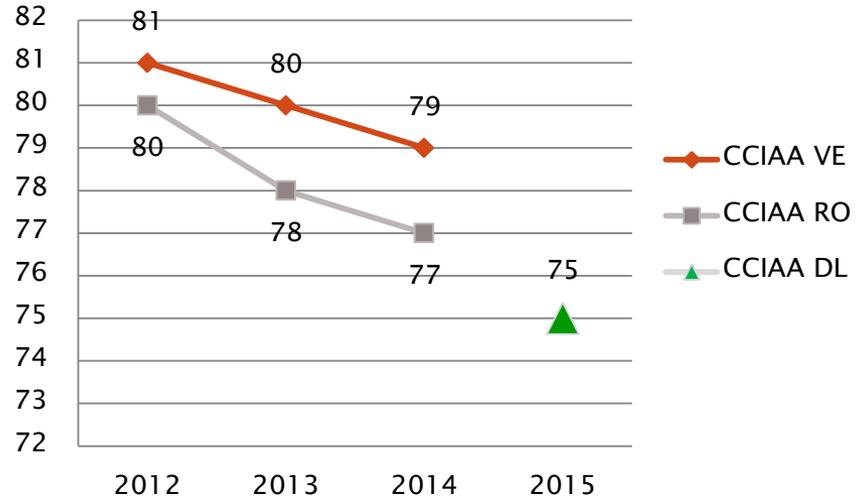
Incidenza del Diritto Annuale su Proventi correnti



Fonte: Bilanci delle CCIAA di Venezia e Rovigo anni 2014 e 2015; Bilancio preventivo CCIAA DL 2017

Il taglio del diritto annuale, mentre comporta un risparmio davvero esiguo per le imprese (risparmio medio annuo effettivo: 44 euro nel 2015, circa 50 nel 2016 e circa 63 nel 2017; ancora inferiore per le imprese individuali, ossia, rispettivamente 22, 25 e 31 euro), produrrà effetti negativi sull'economia dei territori, in termini di minori aiuti o servizi per l'accesso al credito, l'arbitrato e la conciliazione, per l'internazionalizzazione, l'innovazione, l'alternanza scuola-lavoro e l'orientamento al lavoro.

Indice di riscossione del Diritto Annuale



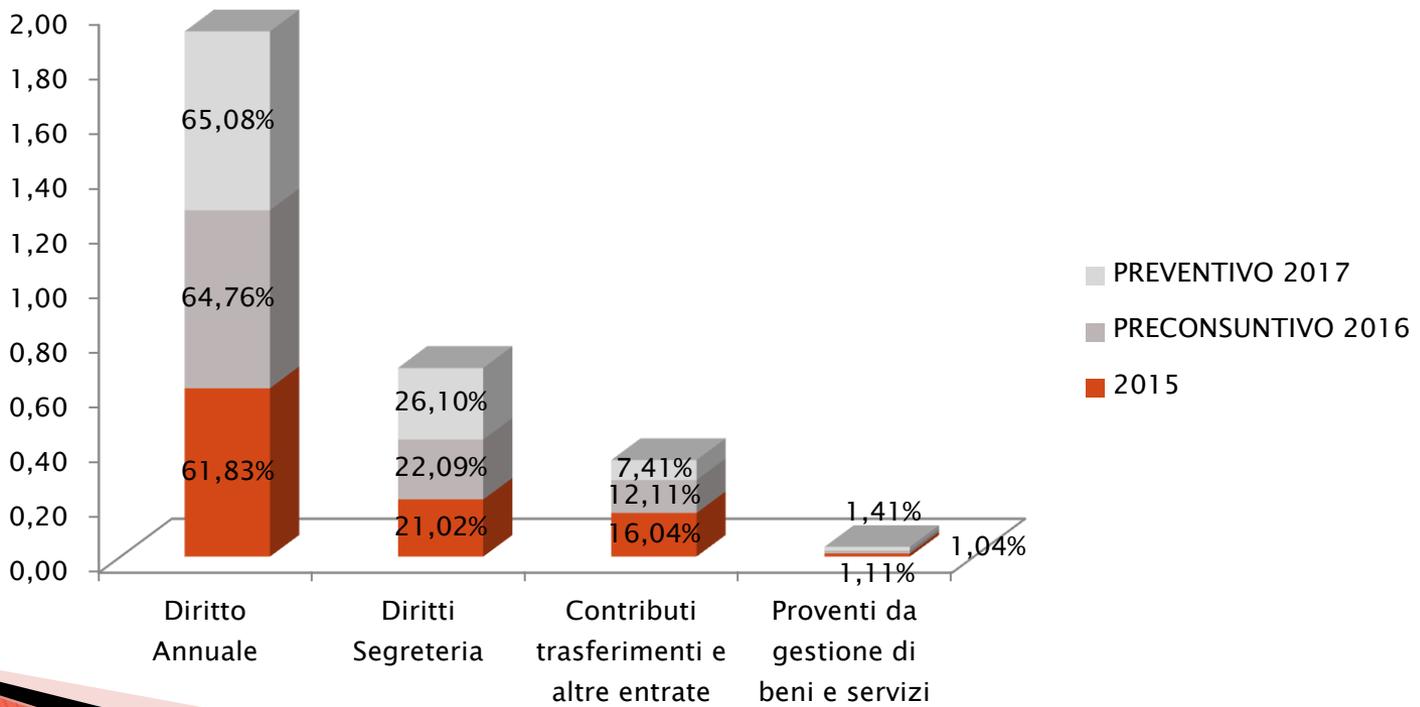
Fonte: dati benchmarking 2012-2013-2014-2015 Piano della Performance 2017-2019 CCIAA DL Rev.0 del 16/03/2017



3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2015	PRECONSUNTIVO 2016	PREVENTIVO 2017
Diritto Annuale	13.355.447,95	13.173.000,00	11.068.000,00
Diritti Segreteria	4.540.097,45	4.492.767,00	4.438.900,00
Contributi trasferimenti e altre entrate	3.464.583,81	2.463.600,00	1.260.000,00
Proventi da gestione di beni e servizi	238.909,51	211.500,00	239.000,00
totale	8.243.590,77	7.167.867,00	5.937.900,00

Composizione Proventi gestione corrente

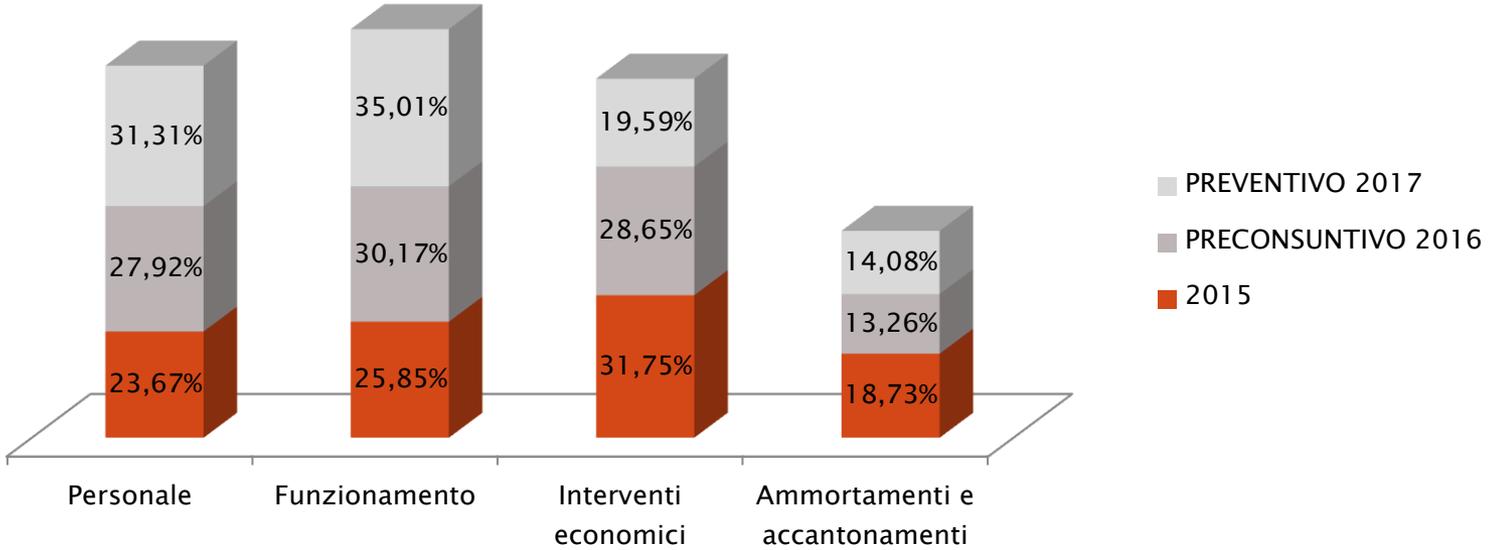




3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

ONERI GESTIONE CORRENTE	2015	PRECONSUNTIVO 2016	PREVENTIVO 2017
Personale	6.264.090,85	6.677.800,00	6.393.000,00
Funzionamento	6.842.147,84	7.216.168,00	7.148.315,00
Interventi economici	8.402.905,81	6.853.000,00	4.000.000,00
Ammortamenti e accantonamenti	4.957.979,81	3.172.000,00	2.875.000,00
totale	26.467.124,31	23.918.968,00	20.416.315,00

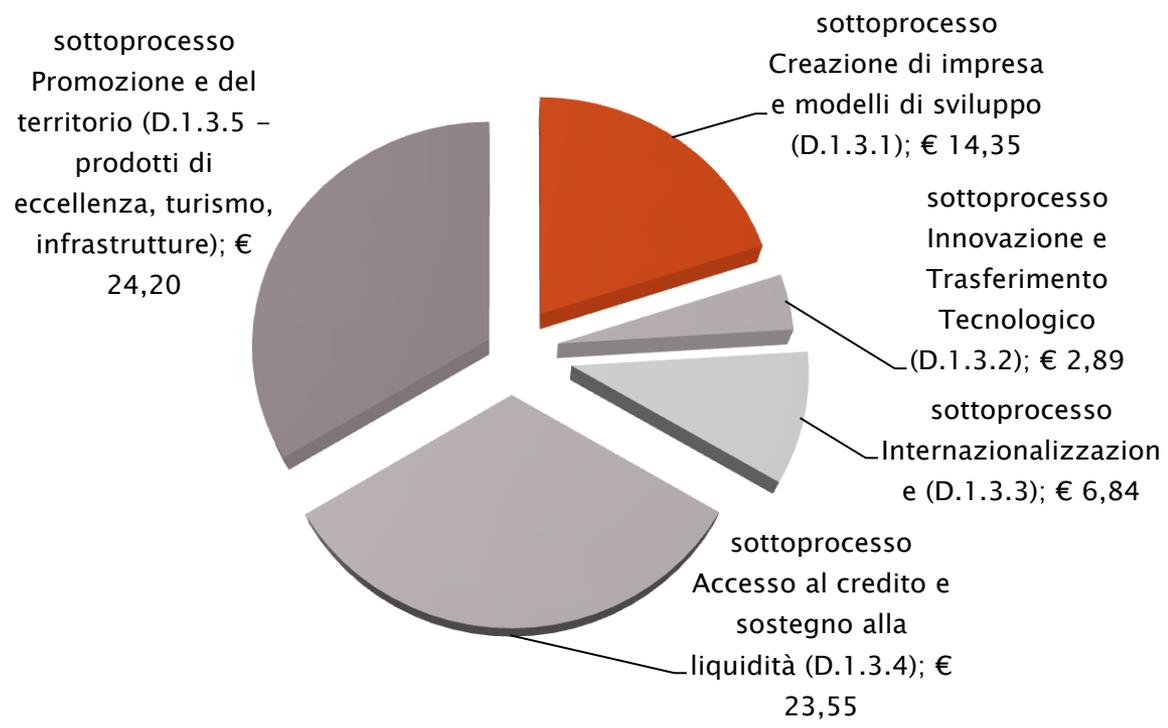
Composizione Oneri gestione corrente



3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

RICADUTA SULLE IMPRESE

Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito dei sottoprocessi di Promozione



Fonte: dati 2015 sistema PARETO Unioncamere



3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita

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. A seguito dell'accorpamento, nel corso del 2016, il nuovo ente Delta-Lagunare ha certificato anche la sede di Rovigo ritenendo strategico lo strumento della norma ISO 9001:2008 per il miglioramento continuo dei processi in favore del cliente.

Non solo, ma il medesimo rappresenta una leva per coinvolgere il personale in un'azione di integrazione sistematica e mirata nell'analisi di procedure, documenti e moduli, che porta a razionalizzare prassi e metodi consolidati da tempo. Nel Piano è inserito l'obiettivo trasversale alle aree, strutturato con un apposito piano di miglioramento, da realizzare nel corso del 2017 per aggiornare la certificazione alla nuova norma ISO 9001:2015.

Attualmente la Camera monitora i propri servizi utilizzando una mappatura di 106 sottoprocessi (vedi allegato 2), ciascuno collegato ad uno o più indicatori e target specifici, i cui risultati sono riportati all'interno della Relazione sulla 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.

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

Si riporta di seguito l'ultima rendicontazione disponibile dei macroprocessi, alla data del 31 dicembre 2015, rinviando all'allegato 3 la rendicontazione analitica per sottoprocessi.

Legenda

Da 0% a 79% = rosso

Da 80% a 89% = giallo

Da 90% a 100% = verde

3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita

Monitoraggio nelle sedi di Venezia, Mestre, Marghera e San Donà di Piave

Processo	Performance pesata del Processo		
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Affari generali	94,74	95	81,35
Anagrafico-Certificativo	97,67	98,76	92,86
Attività di vigilanza-ispezione e controllo	100	94,57	99,27
Ciclo di gestione della Performance	91,47	100	98,89
Comunicazione	99,91	85,54	91,12
Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	100	99,92	100
Gestione contabilità	81,96	98,58	86,59
Gestione patrimonio	91,45	96,36	91,58
Gestione risorse umane	81,46	86,26	83,70
Giustizia alternativa	100	100	82,00
Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	98,39	96,78	96,67
Promozione del territorio e delle imprese	100	100	82,50
Regolamentativo (Amministrativo)	100	100	92,40
Servizi tecnico-informatici e ausiliari	100	100	100

La Camera di Commercio di Venezia era certificata ISO 9001:2008 fin dal 2004. Nel giorni 1 e 3 dicembre 2015 il nuovo ente Delta-Lagunare è stato oggetto di verifica da parte di Bureau Veritas, superando la seconda verifica di mantenimento - limitatamente ai siti di Venezia, Mestre, Marghera e San Donà di Piave - dopo il rinnovo della certificazione per il triennio 2014-2016, avvenuta a novembre 2013.

Nel 2016 di è proceduto all'estensione della certificazione alla sede secondaria di Rovigo in concomitanza al rinnovo della certificazione per il triennio 2017-2019, a conclusione degli audit di verifica.

Dal confronto della performance dei processi nel triennio 2013 - 2015 si evidenzia il seguente andamento:

- 9 processi su 14 hanno performance superiore del 90%, di cui 3 con performance superiore o uguale rispetto l'anno precedente.

- 5 processi hanno performance tra l'81,35% e 86,59%, riguardano sia servizi primari (promozione del territorio e delle imprese, giustizia alternativa) che di supporto (affari generali, gestione contabilità e risorse umane).

Il 2015 sconta una flessione maggiore rispetto alle altre due annualità, dettata dalla complessità dell'accorpamento, ciononostante i servizi hanno mantenuto un discreto livello di efficienza in quanto nessun Processo ha raggiunto una Performance inferiore al 80%.

La prossima sfida è rappresentata dal rinnovo della certificazione, previsto entro il mese di ottobre 2016 allargata alla sede rodigina.

3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita

Indagine esterna

La Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare, in continuità con le ex Camere accorpate, prosegue l'attività di indagine di customer rivolta alle imprese e ai propri stakeholders quale strumento indispensabile per monitorare e sondare gli "umori" e la percezione che gli utenti hanno dei servizi camerali e più in generale del grado di "soddisfazione" di tutti i soggetti che entrano in contatto e collaborano con l'Ente.

In tale ottica, nella programmazione 2017, a livello di obiettivi strategici è stato inserito, per ciascun obiettivo, un indicatore di customer volto a misurare la soddisfazione del cliente finale delle iniziative realizzate.

E, inoltre, in corso una nuova iniziativa che vedrà la conclusione e quindi l'esposizione dei risultati nel corso del 2017.

In attesa dei dati della nuova indagine si propone di seguito una sintesi dell'ultima indagine di customer realizzata dalla Camera di Commercio di Venezia, presso le imprese dei territori delle province di Rovigo e Venezia. L'obiettivo è stato quello di cercare di cogliere, oltre a una valutazione sulle performance della Pubblica Amministrazione in generale, quali fossero le istanze delle imprese nei confronti di questo nuovo soggetto, quali azioni auspicherebbero venissero realizzate per sostenere la competitività del sistema produttivo locale.

L'indagine si è svolta dal 6 ottobre al 3 novembre 2015, coinvolgendo un campione di 612 imprese, tramite interviste realizzate via web con il sistema CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) e con il sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing).

LA BUSSOLA



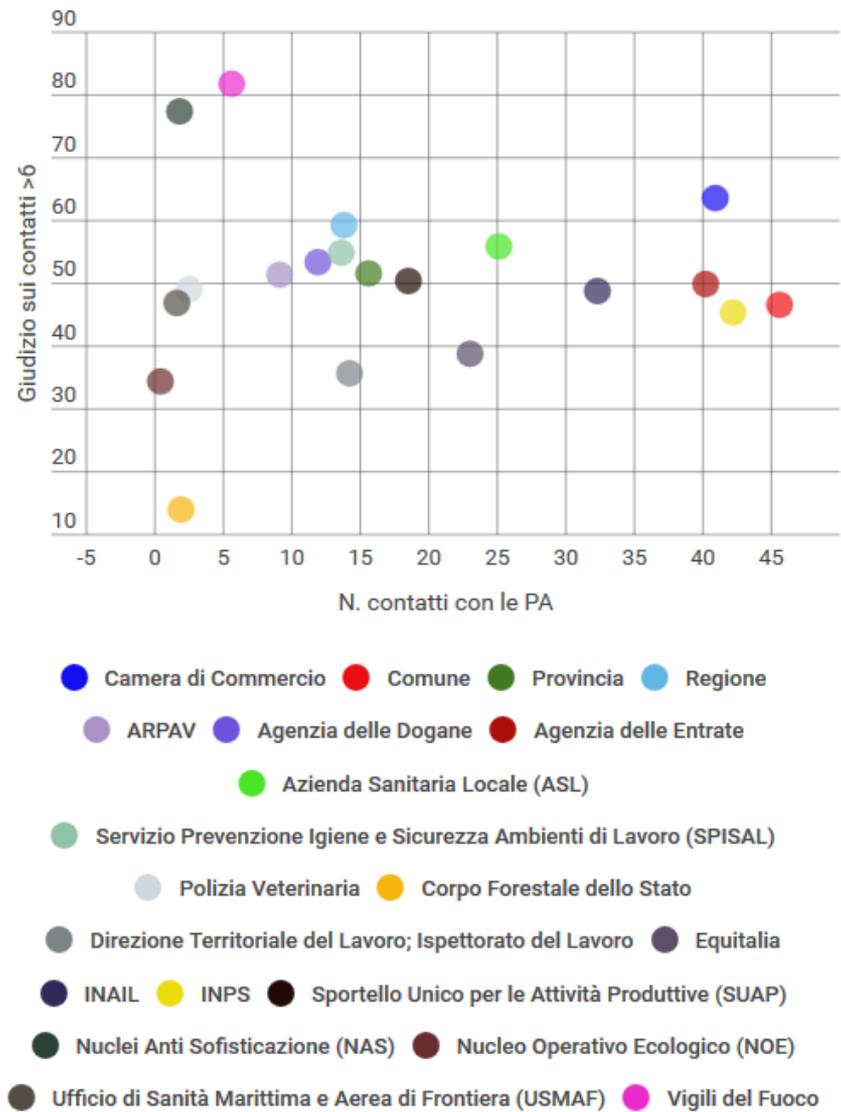
IL RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO
SECONDO GLI IMPRENDITORI DI ROVIGO E VENEZIA

3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita

I rapporti con la Pubblica Amministrazione

Nei primi sei mesi del 2015 le imprese di Rovigo e Venezia hanno intrattenuto relazioni, in particolare, con 4 enti: il Comune (45,6%), l'INPS (42,2%) la Camera di Commercio (40,9%) e l'Agenzia delle Entrate (40,2%).

Pubbliche amministrazioni	N. contatti	Giudizio sui contatti >6
Camera di Commercio	40,9	63,6
Comune	45,6	46,6
Provincia	15,6	51,6
Regione	13,8	59,3
ARPAV	9,1	51,4
Agenzia delle Dogane	11,9	53,4
Agenzia delle Entrate	40,2	49,9
Azienda Sanitaria Locale (ASL)	25,1	55,9
SPISAL	13,6	54,9
Polizia Veterinaria	2,5	49,1
Corpo Forestale dello Stato	1,9	14,0
Dir. Territoriale del Lavoro; Ispettorato del Lavoro	14,2	35,7
Equitalia	23,0	38,8
INAIL	32,3	48,8
INPS	42,2	45,4
Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)	18,5	50,4
Nuclei Anti Sofisticazione (NAS)	1,8	77,4
Nucleo Operativo Ecologico (NOE)	0,4	34,4
Ufficio di Sanità Marittima e Aerea di Frontiera (USMAF)	1,6	46,9
Vigili del Fuoco	5,6	81,8



3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita

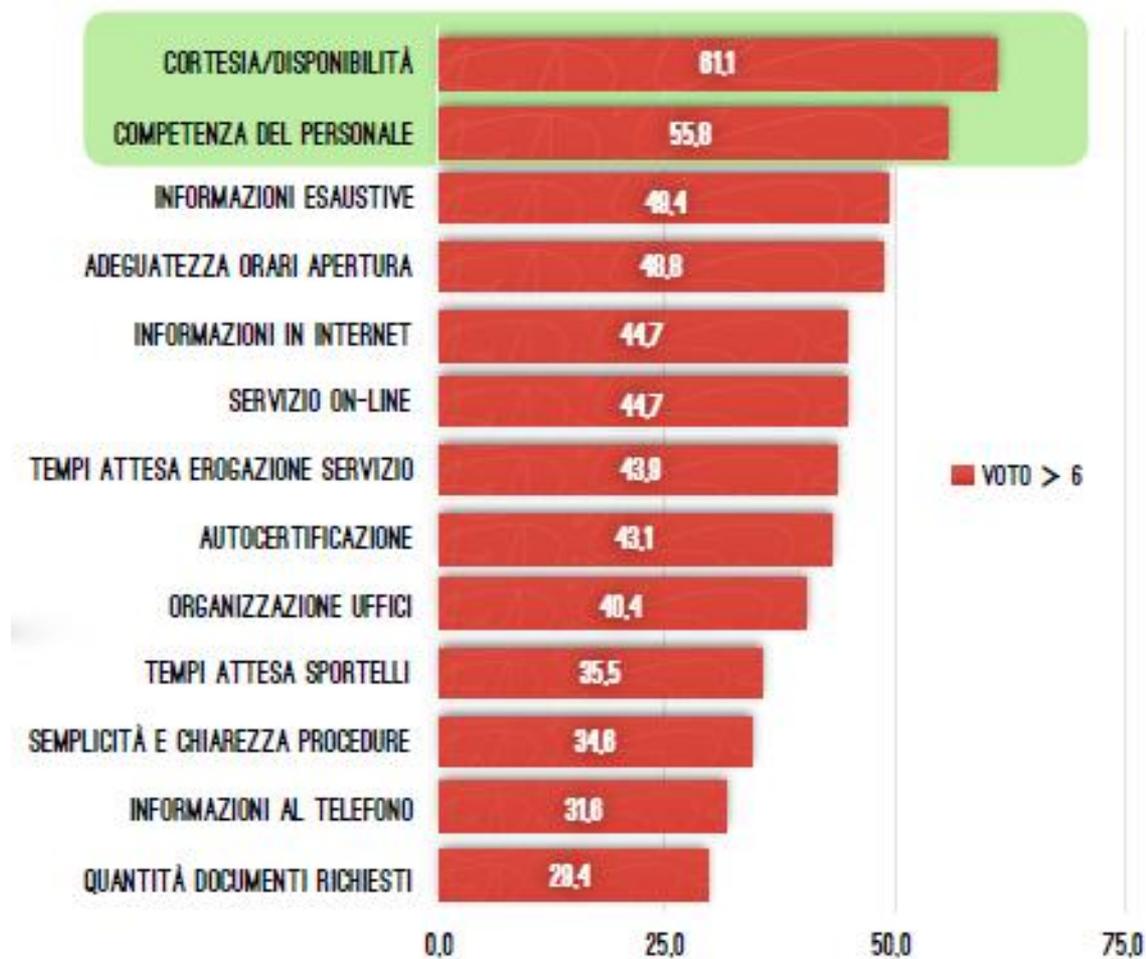
Il rapporto con la Pubblica Amministrazione: livello di apprezzamento

Il giudizio dei titolari d'azienda si caratterizza per essere selettivo e polarizzato. Gli unici pochi aspetti che ottengono un giudizio positivo (voto 6 e oltre) riguardano esclusivamente il personale. La cortesia e la disponibilità (61,1%) e la competenza (55,8%): sono le uniche dimensioni a essere apprezzate.

All'opposto, con giudizi anche largamente negativi (voto al di sotto del 5) possiamo annoverare tutte quelle caratteristiche che afferiscono alla macchina organizzativa degli apparati: dall'adeguatezza degli orari di apertura, alla semplicità delle procedure; dall'organizzazione dei singoli uffici, alla quantità di documenti necessari.

Ambiti di apprezzamento nel rapporto con la Pubblica Amministrazione (val. %)

(voto da 1 a 10, dove 1= totalmente insoddisfatto e 10 = totalmente soddisfatto)



3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita

Azioni per migliorare l'interazione tra imprese e Pubblica Amministrazione

Molti sono gli interventi di miglioramenti auspicati dagli imprenditori, ma semplificazione e sburocratizzazione costituiscono l'elemento chiave principale atteso.

Azioni per migliorare l'interazione tra imprese e Pubblica Amministrazione (val. %)

(voto da 1 a 10, dove 1 = per nulla e 10 = moltissimo)



3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita



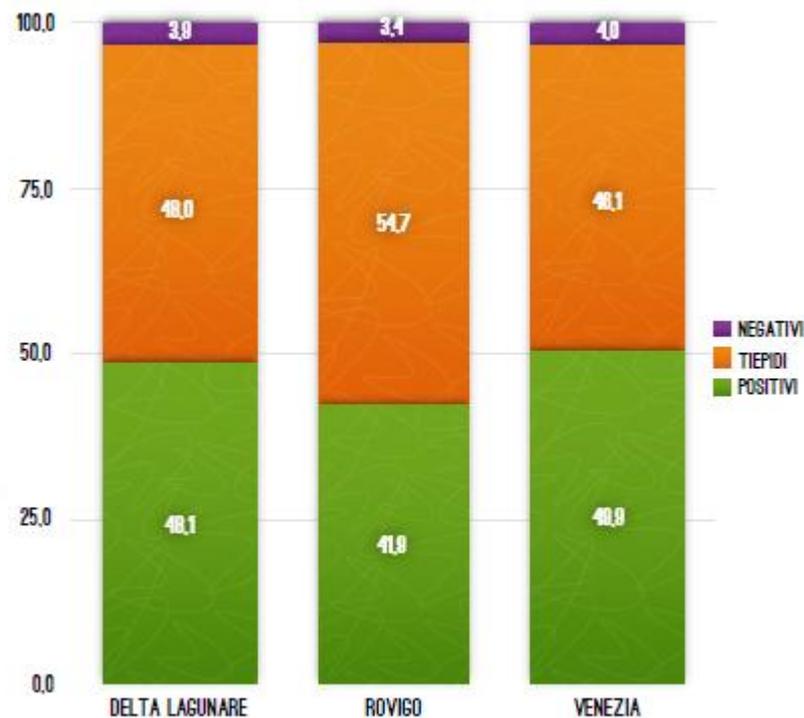
Gestione dei documenti in formato elettronico: utilità percepita

Le opinioni raccolte mettono in luce tre profili prevalenti:

- I "positivi" verso la gestione elettronica dei documenti sono il 48,1% degli intervistati e si addensano particolarmente fra i titolari d'azienda della provincia di Venezia (49,9%), quelli del settore dell'agricoltura (55,3%) e del commercio (51,1%), le imprese di più grande dimensione (55,6%, oltre 50 addetti) e quelle di più recente costituzione (junior, 49,7%).

I "tiepidi", ovvero quanti hanno un'opinione positiva, ma mettono in luce le difficoltà, costituiscono una quota analoga al gruppo precedente: 48,0%. In questo caso annoveriamo più spesso gli imprenditori di Rovigo (54,7%), del settore industriale (51,4%), le imprese più piccole (48,3%, fino a 9 addetti).

-I "contrari" sono una quota marginale (3,9%) e si annidano in particolare nell'agricoltura (7,9%) e nei servizi (6,3%).



Propensione all'utilizzo dei documenti in formato elettronico (val. %)

(voto da 1 a 10, dove 1 = per nulla e 10 = moltissimo)

3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita

Grado di accordo sui processi di digitalizzazione

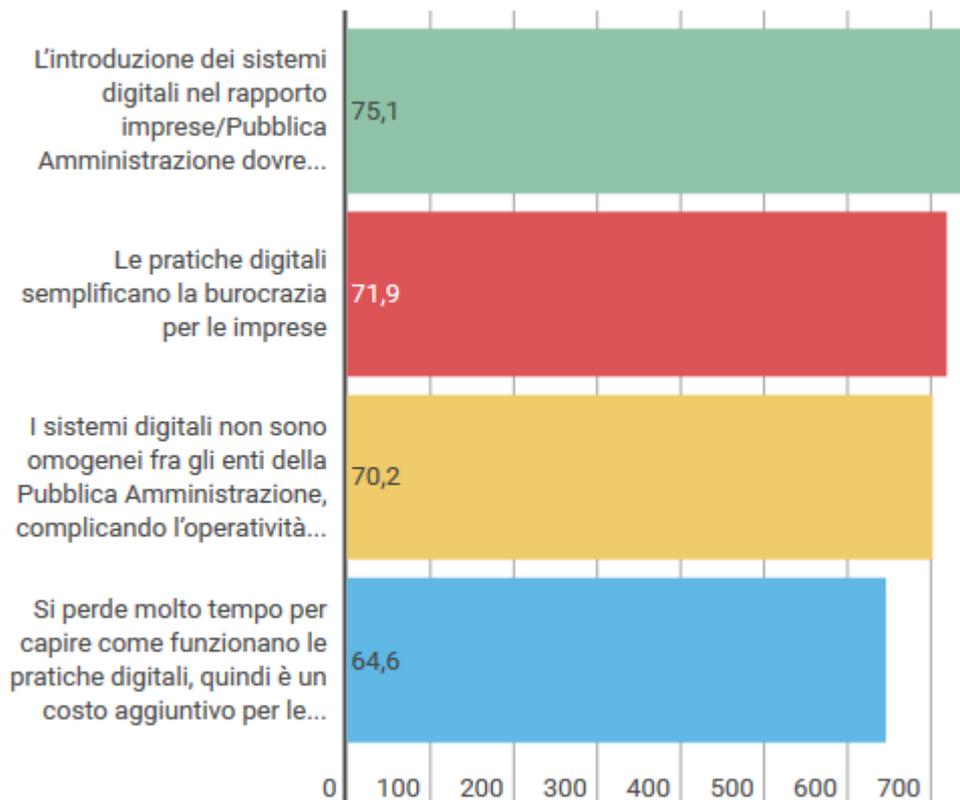
L'opinione degli interpellati benché tendenzialmente positiva, presenta alcune zone d'ombra.

Una larga parte degli imprenditori manifesta un'opinione positiva nei confronti della digitalizzazione (71,9%; soprattutto fra gli imprenditori di Venezia, 75,8%; le imprese con oltre 50 addetti, 90,9%) perché semplificano la burocrazia.

Una percentuale minoritaria, ma non marginale (28,1%; in particolare i titolari di Rovigo, 41,0%; dell'agricoltura, 45,0%; le imprese fino a 9 addetti, 29,0%), manifesta un sentimento avverso a queste nuove modalità operative con cui rapportarsi.

Grado di accordo (val. %)

(voto da 1 a 10, dove 1 = per nulla e 10 = moltissimo)



3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita

Le azioni attese dalla Camera a favore delle imprese

Il ventaglio delle iniziative richieste si presenta assai variegato.

Considerando l'espressione di voto dal 9 in su (gli interpellati dovevano esprimere un voto da 1 a 10), è possibile selezionare le priorità su cui i titolari d'impresa auspicherebbero maggiormente un intervento.

In particolare le attese possono essere così raggruppate per natura:

-“preventiva” ovvero di informare le imprese su quali possano essere i controlli e i permessi necessari per la loro attività;

-“orientativa” ovvero di sostenere le imprese nella scelta dell'accesso ai crediti e alle opportunità di finanziamento;

-“formativa”: esprime una domanda di formazione sia per chi intende intraprendere un'attività imprenditoriale, sia per quelli già svolgono tale professione:

- “educazione digitale”: sostegno nell'utilizzo degli strumenti digitali della Pubblica Amministrazione e rendere in digitale i libri contabili e i registri d'impresa.

	GIUDIZIO
	(>9)
INFORMARE PREVENTIVAMENTE SU CONTROLLI E PERMESSI	40,2
ORIENTARE NELL'ACCESSO AI CREDITI E AI FINANZIAMENTI	36,4
FARE FORMAZIONE A CHI VUOLE DIVENTARE IMPRENDITORE E A QUELLI ATTIVI	32,9
AIUTARE NELL'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DIGITALI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	32,8
RENDERE IN DIGITALE I LIBRI CONTABILI E I REGISTRI D'IMPRESA	31,8
FARE DA INCUBATORE PER LA NASCITA DI NUOVE IMPRESE	30,4
INDIRIZZARE ALLE OPPORTUNITÀ PER I MERCATI ESTERI	29,4
ACCOMPAGNARE I PROCESSI DI INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	27,2
REALIZZARE FORME DI ALLEANZE, AGGREGAZIONE FRA IMPRESE	25,6



3.2.2 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata e percepita

I servizi su cui attivarsi per le imprese

Gli imprenditori ritengono strategica l'azione della Camera di commercio in quanto può svolgere il ruolo di:

-“catalizzatore” ovvero di chi ricerca e attrae investimenti e finanziamenti per lo sviluppo economico delle imprese:

- “connettore” che favorisce l'incontro fra le imprese e il mondo di esperti e consulenti in grado di sostenere lo sviluppo delle stesse;

-“lobby” per lo sviluppo: per sostenere gli interessi delle imprese nelle sedi in cui si programma lo sviluppo dell'economia del territorio;

- agente per il “digitale”: creare uno spazio digitale dedicato con la Pubblica Amministrazione al fine di ottenere le autorizzazioni per via telematica.

	GIUDIZIO
	(>9)
ATTRARRE INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI (UE, INVESTITORI,...)	42,8
AIUTARE LE IMPRESE A METTERSI IN COLLEGAMENTO CON ESPERTI, CONSULENTI, SOPRATTUTTO PER LE PIU' PICCOLE	38,8
RAPPRESENTARE GLI INTERESSI DELLE IMPRESE NELLA PROGRAMMAZIONE DELLO SVILUPPO DEL TERRITORIO	38,7
CREARE UNO SPAZIO DIGITALE DEDICATO CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER OTTENERE LE AUTORIZZAZIONI TRAMITE INTERNET (ON LINE)	36,5
INDIVIDUARE FORME ALTERNATIVE PER RISOLVERE LE CONTROVERSIE FRA IMPRESE	32,5
METTERE A DISPOSIZIONE DATI E ANALISI DI MERCATO SU DOVE CONVIENE APRIRE NUOVE ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI	32,1
FARE DA MEDIATORE FRA IMPRESE E STATO/PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	30,1

I servizi su cui attivarsi (val. %)

(voto da 1 a 10, dove 1 = per nulla e 10 = moltissimo)



4 – La Performance Organizzativa

La Camera di commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare monitora la Performance organizzativa su tre 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 entro dicembre 2016, **mappa 106** azioni, raggruppate per area omogenea in **68 Sottoprocessi**. Le azioni sono monitorate con singoli indicatori e target e, attraverso una pesatura direttamente proporzionale alla strategicità dell'attività, concorrono a definire il "semaforo organizzativo" direzionale.

- **un 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, con la Balanced scorecard sono monitorati anche gli obiettivi delle Aziende Speciali A.s.Po., Azienda per i Mercati Ortofrutticoli di Lusina e di Rosolina e della società totalmente partecipata Camera Servizi. Nel 2017 sono pertanto monitorare le risorse economiche stanziare per gli interventi economici nel Preventivo economico Delta-Lagunare approvato dal Consiglio camerale con delibera n. 19 del 19 dicembre 2016, il preventivo di A.s.Po, dell'Azienda Mercati Lusina e Rosolina, e di Camera Servizi s.r.l. ed ulteriori risorse derivanti da piani di efficientamento.

- **un terzo livello** nazionale attraverso l'adesione al progetto Pareto di Unioncamere Italiana

Benché la Performance organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei primi due livelli, per chiarezza espositiva il 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

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, 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, rappresentano una sintesi delle linee di mandato, a cui si ricollegano per coerenza gli obiettivi strategici della mappa 2015-2020.

Sviluppare la Semplificazione tra imprese e P.A. e la digitalizzazione delle imprese

Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano, ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare



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 nelle pagine successive.

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

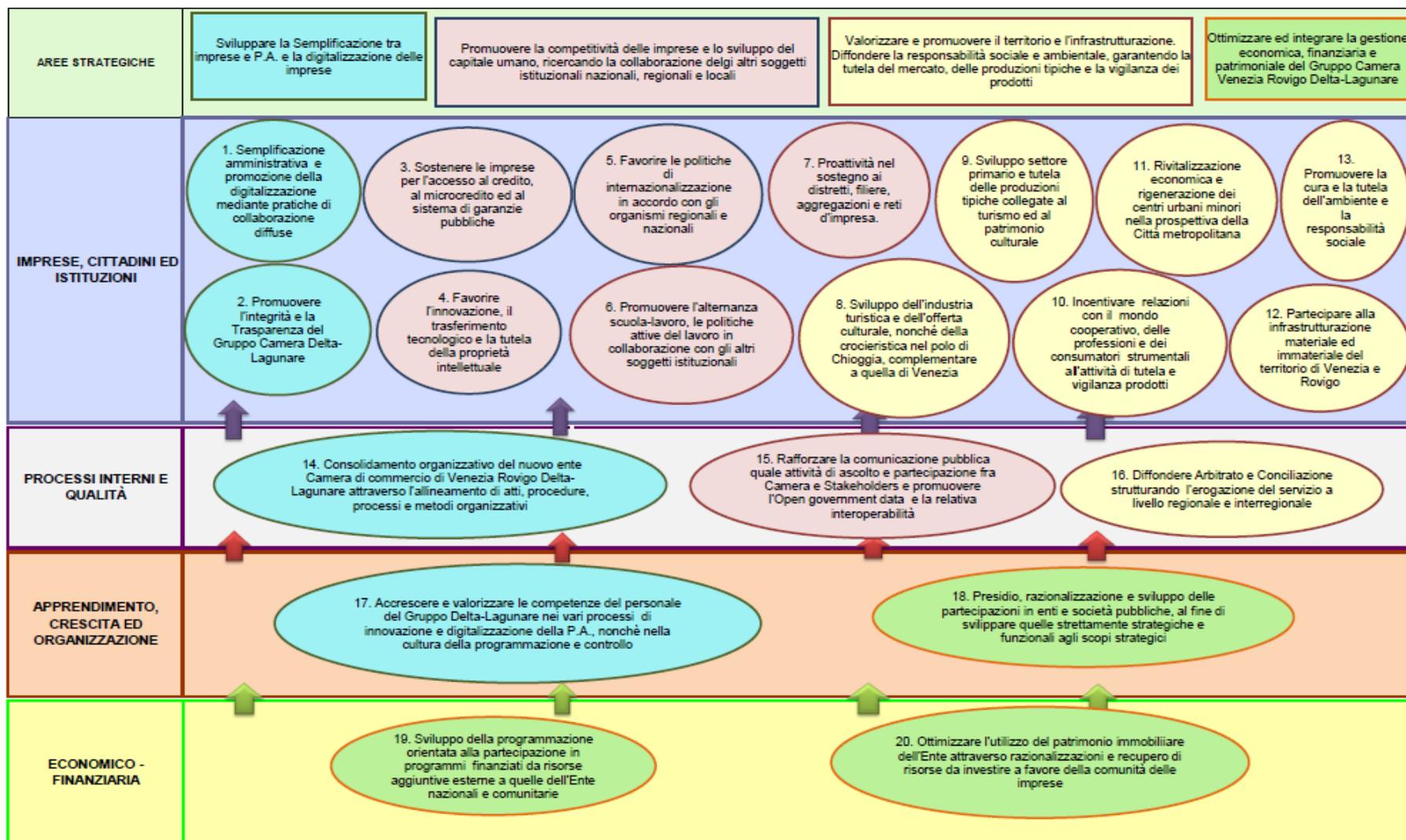
Processi Interni e qualità: Prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza, efficacia e *trasparenza* con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici

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

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

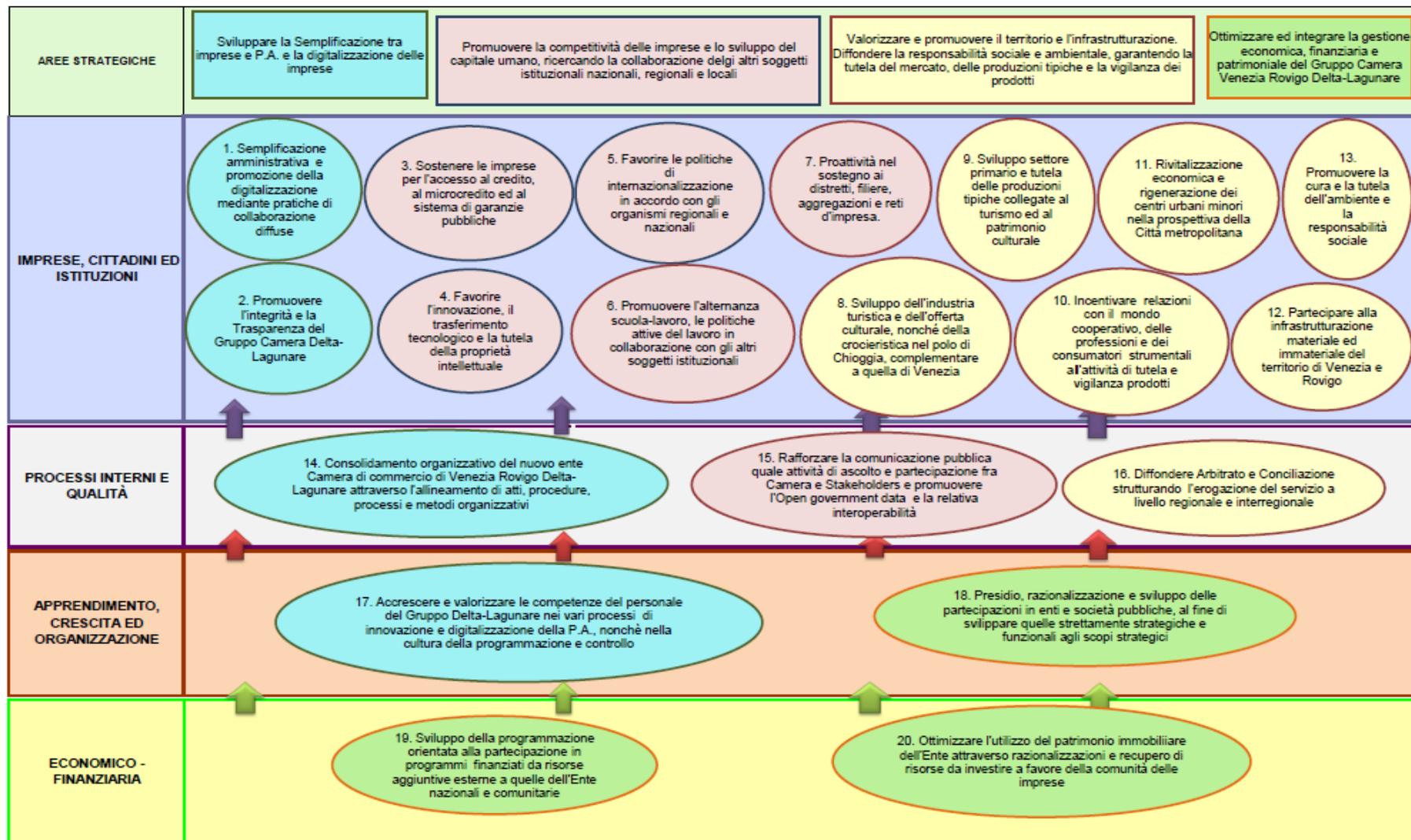


4.1.3 – La mappa strategica pluriennale



Mappa strategica 2015-2020 rev. 0 approvata dal Consiglio camerale con delibera n. 10 del 5 ottobre 2015

4.1.3 – La mappa strategica annuale



Mapa strategica 2016 rev. 0 approvata dalla Giunta camerale con delibera n. 266 del 19 dicembre 2016

4.2 – Gli Obiettivi strategici

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

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

In particolare, per gli Obiettivi Strategici a livello di ente si prevedono indicatori triennali che misurano il grado di assorbimento delle risorse assegnate agli obiettivi in relazione agli stanziamenti del Preventivo economico, al fine di monitorare l'efficacia dell'azione politica, pur in considerazione della riduzione delle risorse economiche determinate dai recenti tagli normativi.

A livello strategico vengono introdotti anche obiettivi e indicatori di customer volti a misurare il gradimento da parte dei soggetti coinvolti nei singoli interventi/iniziative e indicatori che, pur non essendo governabili direttamente dalla Camera (sono quindi posti a peso 0), sono indicativi dell'andamento del sistema in generale.

Infine, al fine di coordinare e monitorare maggiormente la programmazione con il Preventivo economico, sono stati inseriti in continuità con il precedente Piano e nella prospettiva della BSC Economico-finanziaria, gli indicatori P.I.R.A (Piano degli indicatori dei risultati attesi).

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

1. Semplificazione amministrativa e promozione della digitalizzazione mediante pratiche di collaborazione diffuse

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
n. iniziative realizzate	>=2	>=2	>=3	25%
media customer gradimento utenti delle iniziative attivate	>=7	>=7	>=8	20%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	>=85%	>=90%	>=90%	15%
Incremento richieste telematiche, rispetto a quelle cartacee, di rilascio dei certificati di origine e dei visti su documenti a valere sull'estero (Cert O')	>=70%	>=80%	>=90%	20%
Percentuale di convenzioni riviste e implementate con i Comuni (SUAP) delle provincia di Venezia e Rovigo (n. 94)	95,00%	98,00%	100,00%	20%
N. di interrogazioni sulle imprese della provincia di Venezia e Rovigo da parte della PA attraverso "Verifiche PA" (anno 2015 n. certificati richiesti dalla PA a livello nazionale 3.672)	>=3672	>=3672	>=3672	0%
N. richieste elenchi PEC dalla PA a livello nazionale attraverso "Verifiche PA"	>=25	>=25	>=25	0%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

2. Promuovere l'integrità e la Trasparenza del Gruppo Camera Delta-Lagunare

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
N° azioni positive realizzate / n. azioni previste in attuazione del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza	>=80%	>=90%	>=95%	100%

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano, ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

3. Sostenere le imprese per l'accesso al credito, al microcredito ed al sistema di garanzie pubbliche

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
n. iniziative realizzate	>=2	>=2	>=2	35%
media customer gradimento utenti delle iniziative attivate	>=7	>=7	>=8	30%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	>=85%	>=90%	>=90%	35%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

4. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
N. start-up innovative presenti nell'Incubatore certificato	>=10	>= 10	>= 10	20%
N. interventi/incontri di assistenza	>= 30	>=40	>=50	20%
media customer gradimento utenti incontri	>=7	>=7	>=8	15%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	>=85%	>=90%	>=90%	25%
n. iniziative avviate	>=2	>=2	>=2	20%
Numero brevetti depositati anno "n" / numero brevetti depositati anno "n-1"	>=1	>=1	>=1	0%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

7. Proattività nel sostegno ai distretti, filiere, aggregazioni e reti d'impresa

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
n. iniziative realizzate	>=5	>=6	>=6	60%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	>=85%	>=90%	>=90%	40%

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

8. Sviluppo dell'industria turistica e dell'offerta culturale, nonché della crocieristica nel polo di Chioggia, complementare a quella di Venezia

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
n. iniziative realizzate	>=2	>=2	>=2	35%
media customer gradimento utenti delle iniziative attivate	>=7	>=7	>=8	25%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	>=85%	>=90%	>=90%	40%
arrivi+presenze Ro e VE anno n / media arrivi+presenze anni n-1; n-2; n-3	>= 1	>= 1	>= 1	0%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

9. Sviluppo settore primario e tutela delle produzioni tipiche collegate al turismo ed al patrimonio culturale

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
n. iniziative realizzate	>=1	>=1	>=2	40%
media customer gradimento utenti delle iniziative attivate	>=7	>=7	>=8	20%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	>=85%	>=90%	>=90%	40%

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

10. Incentivare relazioni con il mondo cooperativo, delle professioni e dei consumatori strumentali all'attività di tutela e vigilanza prodotti

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
n. iniziative realizzate	>=2	>=2	>=2	40%
media customer gradimento utenti delle iniziative attivate	>=7	>=7	>=8	20%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	>=85%	>=90%	>=90%	40%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

11. Rivitalizzazione economica e rigenerazione dei centri urbani minori nella prospettiva della Città metropolitana

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
n. iniziative realizzate	>=1	>=1	>=1	60%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	>=85%	>=90%	>=90%	40%
Venezia: migliorare la posizione nel ranking nazionale delle città (Smart city index 2016)	<=15	<=15	<=15	0%
Rovigo: migliorare la posizione nel ranking nazionale delle città (Smart city index 2016)	<=83	<=83	<=83	0%

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

12. Partecipare alla infrastrutturazione materiale ed immateriale del territorio di Venezia e Rovigo

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
N. iniziative realizzate per supportare le infrastrutture materiali del territorio	>=2	>=2	>=2	100%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

13. Promuovere la cura e la tutela dell'ambiente e la responsabilità sociale

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
N. seminari/incontri formativi (anche a pagamento)	>=15	>=15	>=15	35%
N. Iniziative gratuite	>= 3	>= 3	>= 3	15%
Grado di assorbimento delle risorse: Importo utilizzato a consuntivo / Importo stanziato a preventivo	>=85%	>=90%	>=90%	35%

Processi interni e qualità

Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
Efficacia degli Organi in relazione alla capacità di assumere decisioni in sede di Giunta e Consiglio: n. tot delibere di Giunta e Consiglio anno "n" / n. tot sedute di Giunta e Consiglio nell'anno "n"	>=15	>=15	>=15	30%
n. azioni positive realizzate volte al consolidamento organizzativo e omogeneizzazione della struttura	>=3	>=3	>=3	70%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Processi interni e qualità

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

15. Rafforzare la comunicazione pubblica quale attività di ascolto e partecipazione fra Camera e Stakeholders e promuovere l'Open government data e la relativa interoperabilità

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
n. azioni positive realizzate	>=3	>=3	>=4	70%
Indagine presso le imprese del territorio	>=1	>=1	>=1	30%

Processi interni e qualità

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

16. Diffondere Arbitrato e Conciliazione strutturando l'erogazione del servizio a livello regionale e interregionale

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
N. controversie di mediazione gestite	>= 750	>=750	>=800	100%

Apprendimento, crescita ed organizzazione

Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

17. Accrescere e valorizzare le competenze del personale del Gruppo Delta-Lagunare nei vari processi di innovazione e digitalizzazione della P.A., nonché nella cultura della programmazione e controllo

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
N. di dipendenti che svolgono in un anno almeno 4 h di formazione	>= 80%	>=90%	>=90%	70%
Valutazione uguale o superiore a 7 per la formazione ricevuta	>=90%	>=90%	>=90%	30%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Apprendimento, crescita ed organizzazione

Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare

18. Presidio, razionalizzazione e sviluppo delle partecipazioni in enti e società pubbliche, al fine di sviluppare quelle strettamente strategiche e funzionali agli scopi strategici

Obiettivo operativo	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
N. azioni di razionalizzazione concluse	>=1	>=1	>=1	50%
Sviluppo e crescita del capitale sociale: n. di relazioni formalizzate con stakeholder pubblico privati	>=5	>=2017	>=2018	50%

Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare

19. Sviluppo della programmazione orientata alla partecipazione in programmi finanziati da risorse aggiuntive esterne a quelle dell'Ente nazionali e comunitarie

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
N. iniziative attivate per recupero risorse aggiuntive	>3	>3	>3	50%
Risorse introitate per progetti comunitari	>= € 135.000	>= € 270.000	>= € 300.000	50%

4.2 – Gli Obiettivi strategici



Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare

20. Ottimizzare l'utilizzo del patrimonio immobiliare dell'Ente attraverso razionalizzazioni e recupero di risorse da investire a favore della comunità delle imprese

Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Peso
N. di azioni di razionalizzazioni attivate	>=2	>=2	>=2	25%
Incidenza degli Interventi Economici sugli Oneri Correnti (Interventi economici/oneri correnti) (indicatore PIRA)	>=20%	>=20%	>=20%	15%
Scomposizione % degli interventi economici (Valore progetti gestiti direttamente nell'anno "n"/ Interventi Economici Voce B. Conto Economico (indicatore PIRA)	>=25%	>=25%	>=25%	15%
Incidenza dei costi di struttura rispetto ai proventi correnti (Oneri correnti - Interventi economici / Proventi correnti) (indicatore PIRA)	<=75%	<=75%	<=75%	15%
Incidenza delle entrate da Diritto Annuale sul totale dei Proventi Correnti (Diritto Annuale al netto della svalutazione crediti / Proventi Correnti al netto della svalutazione crediti) (indicatore PIRA)	>= 60%	>= 60%	>= 60%	15%
Ricavi per ispezioni/verifiche metrologiche: fatture emesse e da emettere di competenza anno n (importo consuntivato/importo a preventivo/aggiornamento) (indicatore PIRA)	>=40%	>=40%	>=40%	15%

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Di seguito si presenta il dettaglio degli obiettivi operativi dell'ente Delta-Lagunare.

Sono presentati i cruscotti delle varie aree dirigenziali dell'ente Delta-Lagunare e i cruscotti relativi alle Aziende speciali A.s.Po. e Mercati di Lusia e Rosolina, nonché il cruscotto di Camera servizi s.r.l - ovvero la società In house totalmente partecipata - in un'ottica di Gruppo Camera Delta-Lagunare: ciò al fine di monitorare l'efficacia della realizzazione degli obiettivi operativi in relazione agli stanziamenti del Preventivo economico.

Nel 2017 l'ente è impegnato fortemente nella realizzazione di iniziative e azioni capaci, da un lato di soddisfare i bisogni e le richieste che provengono dal mondo delle imprese e dall'altro di efficientare struttura e servizi in un'ottica di miglioramento e crescita.

Le sfide che la riforma del sistema camerale impone alla Camere di commercio sono complesse e impegnative in quanto necessitano di un profondo cambiamento sia a livello di gestione della strategia ma ancor più a livello operativo di gestione dei processi e delle risorse umane.

Le Camere sono infatti chiamate a fornire maggiori e migliori servizi al sistema delle imprese in un quadro di risorse finanziarie e umane fortemente ridimensionato.

Nei cruscotti che seguono si evidenzia come l'azione della Camera per il 2017 sia guidata da:

- a) attuazione di una nuova modalità di coinvolgimento dei propri stakeholders volta alla condivisione di idee e progetti che siano trasversali a più settori e in grado di dare risposte ai risultati attesi di sviluppo del territorio
- b) attuazione di una nuova struttura organizzativa a partire dal 1 febbraio 2017 (ODS n. 5 del 3/2/2017) che ridefinisce ruoli e posizioni e in relazione alla quale vengono inseriti appositi cruscotti per le Posizioni organizzative e l'Alta professionalità
- c) investimento nella formazione delle risorse umane in un contesto che richiede sempre più flessibilità e capacità di riqualificazione in relazione ai nuovi scenari
- d) attuazione di piani di miglioramento in grado di operare effettivi incrementi della produttività e di sviluppare nuove modalità di approccio con l'utente esterno, nonché l'ideazione di nuovi strumenti/servizi.



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

In particolare per quanto attiene alla programmazione delle iniziative del promozionale, il contesto così fortemente modificato rispetto al passato, ha suggerito l'adozione di una procedura ancora più incisiva di coinvolgimento dei propri stakeholders, in primis le Associazioni produttive.

A partire da novembre 2016, si è iniziato un percorso di condivisione della programmazione con Gruppi di lavoro per tematiche strategiche, nell'ambito delle quali definire idee e iniziative progettuali in grado di coinvolgere trasversalmente più settori e soggetti diversi, nell'ottica di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, fortemente ridotte dai tagli normativi, in funzione del maggior risultato possibile raggiungibile in termini di sviluppo e promozione del territorio.

Il dettame stabilito dalla Giunta camerale è quello che le risorse disponibili dovranno essere utilizzate su progetti condivisi. Tali progetti dovranno essere pochi ed essenziali, con le necessarie ricadute ad ampio spettro per il sistema economico di Venezia e Rovigo.

Una sfida non banale che pone al centro del percorso il progetto e non la presenza di ingenti risorse, con l'obiettivo diretto a far sì che ci sia una proattività per accelerare nel concreto lo sviluppo del nostro sistema produttivo.

Sono stati costituiti 5 gruppi di lavoro composti da personale della Camera e principali portatori di interessi del territorio, che si sono focalizzati sulle seguenti tematiche:

- digitalizzazione delle imprese;
- internazionalizzazione;
- scuola lavoro;
- rigenerazione urbana, sostenibilità ambientale, cultura e turismo;
- scenari della competitività delle imprese nell'area delta lagunare.

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi



All'interno dei Gruppi sono stati ampiamente ribaditi i tre concetti cardine dell'operare dell'Ente:

- 1) la necessità di fare azioni più incisive, seppure con meno risorse, ed in collaborazione tra gli stakeholders;
- 2) il fatto che con questa nuova metodologia contano ancor più che in passato le azioni concrete (quello che si fa);
- 3) l'obiettivo primario e fondamentale è che tali azioni sono dirette alla conservazione ed all'aumento e rafforzamento del patrimonio di imprese insediate nei territori di Venezia e Rovigo.

Per ciò che concerne le modalità operative i tre schemi di intervento con i quali potranno operare Camera di Commercio e Camera Servizi sono i seguenti:

- a) Attività gestite direttamente dalla Camera di Commercio: queste seguono le regole normali del codice degli appalti;
- b) Attività gestite dalla Camera di Commercio in convenzione con altri soggetti: per queste possono essere previste forme di ristoro a favore di chi aderisce alla convenzione previo bando;
- c) Attività gestite in cofinanziamento: vanno sempre messe a bando e va definita la modalità di cofinanziamento (anche non in denaro) che comunque deve essere almeno il 50%.

Si tratta di un percorso nuovo rispetto al passato, che si basa sempre di più sulla condivisione e il confronto tra, struttura, stakeholders e governance dell'ente, sui nuovi scenari che hanno mutato fortemente l'operatività della Camera e sulle conseguenti azioni/iniziative da porre in essere, e che vengono tradotte in indicatori e target nel presente Piano.

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1 – Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese				
1. Semplificazione amministrativa e promozione della digitalizzazione mediante pratiche di collaborazione diffuse				€ 300.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promozione e diffusione della "digitalizzazione" delle imprese del territorio finalizzata al miglioramento della capacità produttiva e della competitività	definizione delle tipologie di interventi/iniziative	entro giugno	15%	Digitalizzazione delle imprese
	n. soggetti coinvolti (associazioni, istituti, imprese, università)	>=5	20%	
	individuazione modalità di realizzazione (convenzione, intervento diretto) e avvio	entro luglio	15%	
	n. iniziative avviate	>=1	25%	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	25%	Piani miglioramento - SCHEDA n. 15

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1– Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
2. Promuovere l'integrità e la Trasparenza del Gruppo Camera Delta-Lagunare				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Educazione alla legalità	N. azioni di informazione	>=1	60%	Progetto con scuole elementari	
Livello di realizzazione del progetto finalizzato	% realizzazione	>=90%	40%	Progetto finalizzato	
Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali					
3. Sostenere le imprese per l'accesso al credito, al microcredito ed al sistema di garanzie pubbliche				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Agevolare l'accesso al credito alle imprese	% pratiche chiuse "Protocollo Polesine"	100,00%	100%	Protocollo Polesine - finanziamenti agevolati	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1– Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali					
4. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale				€	200.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Promuovere l'innovazione nelle sue diverse forme	definizione delle tipologie di interventi/iniziative	entro giugno	20%	Nuove imprese e start-up innovative	
	individuazione modalità di realizzazione (convenzione, intervento diretto) e avvio	entro luglio	20%		
	n. soggetti coinvolti (associazioni, istituti, imprese, università)	>=10	30%		
	n. iniziative avviate	>=1	30%		
Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali					
5. Favorire le politiche di internazionalizzazione in accordo con gli organismi regionali e nazionali				€	250.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Incentivare l'accesso ai mercati esteri delle imprese del territorio attraverso iniziative sinergiche alla promozione delle attività produttive e dell'offerta turistica	definizione delle tipologie di interventi/iniziative	entro giugno	20%	assistenza alle imprese su internazionalizzazione - iniziative di incoming	
	n. soggetti coinvolti (associazioni, imprese, istituzioni)	>=15	30%		
	individuazione modalità di realizzazione (convenzione, intervento diretto) e avvio	entro luglio	20%		
	n. iniziative avviate	>=2	30%		

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1– Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali					
6. Promuovere l'alternanza scuola-lavoro, le politiche attive del lavoro in collaborazione con gli altri soggetti istituzionali				€	250.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Sviluppo del ruolo della CCIAA nella promozione e attuazione dell'ASL nel territorio delle due provincie	definizione delle tipologie di interventi/iniziative	entro giugno	15,00%	Alternanza scuola e lavoro	
	n. soggetti coinvolti (associazioni, istituti, imprese, università, scuole)	>=15	25,00%		
	individuazione modalità di realizzazione (convenzione, intervento diretto) e avvio	entro luglio	15,00%		
	n. iniziative avviate	>=3	25,00%		
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	20,00%	Piano di miglioramento - SCHEDA n. 3	
Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali					
7. Proattività nel sostegno ai distretti, filiere, aggregazioni e reti d'impresa				€	396.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Sviluppo di strumenti conoscitivi del contesto economico sociale nell'era digitale finalizzati allo sviluppo delle competenze e della competitività delle imprese	definizione delle tipologie di interventi/iniziative	entro giugno	5%	Analisi degli scenari	
	n. soggetti coinvolti (associazioni, istituti, imprese, università, scuole)	>=10	15%		
	individuazione modalità di realizzazione (convenzione, intervento diretto) e avvio	entro luglio	5%		
	n. studi realizzati	>=2	15%		
Sviluppo di azioni/interventi intersettoriali volti alla promozione del territorio e sviluppo del sistema delle imprese	n. iniziative avviate	>=3	60%	Interventi intersettoriali di sistema	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1– Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti				
8. Sviluppo dell'industria turistica e dell'offerta culturale, nonché della crocieristica nel polo di Chioggia, complementare a quella di Venezia				€ 300.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promuovere e incrementare l'attrattività del territorio Venezia - Rovigo valorizzandone le eccellenze turistiche, culturali e economiche	definizione delle tipologie di interventi/iniziative	entro giugno	20,00%	Turismo e conservazione del patrimonio culturale
	n. soggetti coinvolti (associazioni, imprese, istituzioni)	>=5	30,00%	
	individuazione modalità di realizzazione (convenzione, n. iniziative avviate)	entro luglio	20,00%	
	n. iniziative avviate	>=1	30,00%	
Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti				
11. Rivitalizzazione economica e rigenerazione dei centri urbani minori nella prospettiva della Città metropolitana				€ 100.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promozione e sviluppo di azioni di rivitalizzazione e rigenerazione urbana ed economica del territorio Venezia - Rovigo in un'ottica di sinergia con tutti i soggetti (CCIAA - Provincia Rovigo - Città metropolitana di Venezia - Comuni - Associazioni di categoria)	definizione delle tipologie di interventi/iniziative	entro giugno	20%	rigenerazione urbana
	n. soggetti coinvolti (associazioni, imprese, istituzioni)	>=2	30%	
	individuazione modalità di realizzazione (convenzione, intervento diretto) e avvio	entro luglio	20%	
	n. iniziative avviate	>=1	30%	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1– Segretario Generale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti				
12. Partecipare alla infrastrutturazione materiale ed immateriale del territorio di Venezia e Rovigo			€	40.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promuovere la nautica da diporto e il turismo nautico nel territorio DL	n. azioni di promozione attuate tramite Assonautica	>=1	100%	Contributo funzionamento Assonautica
Processi interni e qualità				
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese				
14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi			€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Revisione dei flussi documentali finalizzata alla re-ingegnerizzazione dei processi per favorirne la semplificazione	progetto fattibilità e pianificazione attività 2018	entro il 31/12/2017	23%	Gestione flussi documentali
Coordinamento del fascicolo personale tra la ex Camere di	Percentuale di posizioni verificate sul totale	>= 100%	23%	Fascicoli del personale
Razionalizzazione e revisione processi e procedure interne in termini di efficientamento e riduzione dei tempi	riduzione dei costi	eliminazione costi di rilegatura	11%	implementazione processo delibere (LWA) firma digitale atti Giunta e Consiglio
	tempi di realizzazione	entro il 31/12/2017	11%	unificazione gestione presenze del personale Aziende Speciali e Camera Servizi
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	33%	Piani miglioramento - SCHEDA n. 8 (digitalizzazione missioni)

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 1– Segretario Generale

Processi interni e qualità					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali					
15. Rafforzare la comunicazione pubblica quale attività di ascolto e partecipazione fra Camera e Stakeholders e promuovere l'Open government data e la relativa interoperabilità				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	24%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 16	
	% realizzazione	>=90%	76%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 13	
Apprendimento, crescita ed organizzazione					
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
17. Accrescere e valorizzare le competenze del personale del Gruppo Delta-Lagunare nei vari processi di innovazione e digitalizzazione della P.A., nonché nella cultura della programmazione e controllo				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	100%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 14	
Apprendimento, crescita ed organizzazione					
Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare					
18. Presidio, razionalizzazione e sviluppo delle partecipazioni in enti e società pubbliche, al fine di sviluppare quelle strettamente strategiche e funzionali agli scopi strategici				€	186.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2016	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Informare la Giunta sullo stato del portafoglio delle società partecipate	N. di report	>=2	38%	Razionalizzazione delle società partecipate	
	n. partecipazioni camera assemblea soci / n. convocazioni	>=90%	38%	Razionalizzazione delle società partecipate	
Azioni di razionalizzazione dei processi contabili delle Aziende Speciali finalizzate al miglioramento qualitativo dei dati	n. posizioni certificate / n. posizioni	>= 70%	13%	Cartolarizzazione crediti/debiti ASPD	
	n. anni adeguati	>=2	13%	Adeguamento libro Inventario di Bilancio (Masti del patrimonio) al 31/12/2016	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 2 – Amministrazione Interna e Progetti Internazionali



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

1. Semplificazione amministrativa e promozione della digitalizzazione mediante pratiche di collaborazione diffuse				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Incontri informativi per la diffusione della procedura telematica relativa alla richiesta di rilascio dei certificati di origine e dei visti su documenti a valere sull'estero	N. incontri	>=3	34%	CERT O'	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	66%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 15	

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

2. Promuovere l'integrità e la Trasparenza del Gruppo Camera Delta-Lagunare				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione	implementazione procedura "Accesso civico"	entro il 30/09/2017	60%	Gestione Accesso civico	
Livello di realizzazione del progetto finalizzato	% realizzazione	>=90%	40%	Progetto finalizzato	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 2 – Amministrazione Interna e Progetti Internazionali



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

4. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale € **438.000,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Miglioramento e sviluppo di servizi a supporto della Proprietà Intellettuale	n. siti tematici attivati entro il 31/12	>= 1	5%	Progetto VIP4SME
	n. pagine tematiche create	>= 1	5%	
Inserimento di start-up innovative nell'Incubatore Certificato di Rovigo	risorse introitate / risorse regionali assegnate	=1	90%	chiusura progetto Incubatore certificato T2I

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

5. Favorire le politiche di internazionalizzazione in accordo con gli organismi regionali e nazionali € **20.000,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Fornire supporto alle imprese per iniziative promozionali sui mercati internazionali (in collaborazione con Veneto Promozione ScpA e ICE)	Diffusione delle iniziative promosse da Veneto Promozione e ICE	100% iniziative pertinenti	35%	sportello internazionalizzazione
	n. quesiti risolti direttamente dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 giorni lavorativi dalla presentazione;	>=90%	35%	
	n. iniziative	>=1	30%	progetto Buy Made in Veneto

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 2 – Amministrazione Interna e Progetti Internazionali



Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano, ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali					
7. Proattività nel sostegno ai distretti, filiere, aggregazioni e reti d'impresa				€	115.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Creazione di un network di cluster competitivi nell'area Med	n. siti tematici attivati entro il 31/12	>= 2	34,25%	Progetto Co-create network di cluster competitivi - Progetto Proteus cluster mediterraneo sulla sorveglianza marittima	
	n. pagine tematiche create	>= 2	34,25%		
Rinforzare la cooperazione nell'ambito dello spazio alpino per promuovere soluzioni digitali intelligenti	Relazione di sintesi: profilo professionale necessario per supportare le PMI nell'introduzione delle	>=1	31,50%	Progetto Smart_Space: Smart Manufacturing for Alpine Space SMEs	
Processi interni e qualità					
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Allineamento procedure e consolidamento pratiche e modalità operative comuni	definizione delle modalità e avvio del sistema	entro il 31/12/2017	10%	Sistema controllo accessi utenza esterna alle sedi camerali	
	n. sopralluoghi con RSPP	>=5	10%	Verifiche degli ambienti di lavoro per il miglioramento della sicurezza	
	unificazione modalità di gestione cartaceo ex CCIAA RO	entro il 31/12/2017	10%	trasferimento archivio cartaceo ex CCIAA RO	
Sviluppo e implementazione degli strumenti di gestione del Ciclo della performance	Rilevazione dati SISTEMA INTEGRA (PARETO) nei tempi previsti	100,00%	30%	Sistema PARETO Unioncamere	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	40%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 5, 7 e 8 (digitalizzazione flusso fatture)	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 2 – Amministrazione Interna e Progetti Internazionali



Processi interni e qualità

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano, ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

15. Rafforzare la comunicazione pubblica quale attività di ascolto e partecipazione fra Camera e Stakeholders e promuovere l'Open government data e la relativa interoperabilità

€

-

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Migliorare la gestione delle relazioni con gli utenti: aggiornare data base CRM	% aggiornamento del database	100,00%	25%	URP
Fornire strumenti conoscitivi sull'andamento dell'economia locale	N. uscite / news / aggiornamenti sito	>=3	25%	Elaborazione dati statistici
Regolare il mercato dei prodotti agricoli	N. pubblicazione listini	>= 45	25%	Commissione prezzi prodotti agricoli
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	6%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 16
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	19%	Piani miglioramento - SCHEDE nn. 10 e 11

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 2 – Amministrazione Interna e Progetti Internazionali

Economico - Finanziaria					
Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare					
19. Sviluppo della programmazione orientata alla partecipazione in programmi finanziati da risorse aggiuntive esterne a quelle dell'Ente nazionali e comunitarie				€	5.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Identificazione opportunità di finanziamento per le nuove progettualità camerale	N. di nuove proposte progettuali	>=3	43%	Sviluppo nuove progettualità	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	57%	Piani miglioramento - SCHEDA n. 12	
Economico - Finanziaria					
Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo					
20. Ottimizzare l'utilizzo del patrimonio immobiliare dell'Ente attraverso razionalizzazioni e recupero di risorse da investire a favore della comunità delle imprese				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Fornire un'informazione complessiva sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo Camera	Bilancio consolidato CCIAA e Aziende 2016	entro 31/12/2017	50%	Bilancio consolidato	
Valorizzazione e del patrimonio immobiliare dell'Ente finalizzato all'efficientamento e contenimento dei costi	aggiornamento "SCIA prevenzione incendi"	entro il 31/12/2017	17%	Incremento della capienza della sala conferenze del salone del grano da 228 a 300 posti	
	ottenimento autorizzazione Commissione di vigilanza di pubblico spettacolo	entro il 31/12/2017	17%	Incremento della capienza della sala conferenze del salone del grano da 228 a 300 posti	
	progettazione esecutiva	entro il 31/12/2017	17%	Bonifica e risanamento area ex Centro Tori San Donà di Piave	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Regolazione del Mercato



Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
1. Semplificazione amministrativa e promozione della digitalizzazione mediante pratiche di collaborazione diffuse				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Utilizzo della firma digitale per l'emissione delle ordinanza di ingiunzione	N. di ordinanze firmate digitalmente	>=200	33%	Digitalizzazione del processo di emissione delle ordinanze - ingiunzioni	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	67%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 15	
Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
2. Promuovere l'integrità e la Trasparenza del Gruppo Camera Delta-Lagunare				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Monitoraggio attuazione misure trasparenza e anticorruzione	n. report di monitoraggio	>= 2	60%	Integrità e trasparenza	
Livello di realizzazione del progetto finalizzato	% realizzazione	>=90%	40%	Progetto finalizzato	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Regolazione del Mercato



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

3. Sostenere le imprese per l'accesso al credito, al microcredito ed al sistema di garanzie pubbliche				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Agevolare l'accesso al credito alle imprese	n. utenti sportello Microcredito VE	>=50	50%	Sportello Microcredito (CCIAA e Camera Servizi)	
	n. utenti sportello Microcredito RO	>=50	50%	Sportello Microcredito T2I	

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

4. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Promuovere l'innovazione nelle sue diverse forme	n. di richieste pervenute (utenti VE e RO)	>= 30	100%	Sportello CCIAA - T2I Scarl (marchi, brevetti & normativa tecnica)	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Regolazione del Mercato

Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti					
10. Incentivare relazioni con il mondo cooperativo, delle professioni e dei consumatori strumentali all'attività di tutela e vigilanza prodotti				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Fornire informazione e assistenza per lo sviluppo d'impresa	n. soggetti assistiti	>= 8	16%	Prima parlane al Notaio	
Trasmettere a consumatori ed imprese indicazioni utili sull'affidabilità di alcuni prodotti inclusi gli strumenti di misura	numero di aziende/associazioni presso le quali verrà collocato materiale informativo	>=100	16%	Comunicare a consumatori e imprese	
Tutela del consumatore e delle imprese, attraverso la sorveglianza dello "strumento di misura"	N. di strumenti metrologici sottoposti a controlli (sorveglianze)	>= 900	16%	Affidabilità metrologica e certezza delle misurazioni	
Vigilanza sui prodotti immessi sul mercato	N. di prodotti sottoposti a controlli	>= 200	16%	Vigilanza per un prodotto "sicuro"	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	35%	Piano di miglioramento - SCHEDA 4	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 4 – Regolazione del Mercato

Processi interni e qualità					
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Revisione della contrattualistica interna al Gruppo Camera	Attività stragiudiziali: N. pareri/contratti per il gruppo Camera	>=10	50%	Supporto legale alla revisione dei contratti del Gruppo Camera	
Decentramento dell'attività di front-office per il Registro dei protesti	Rispetto dei termini di legge per pubblicazione registro	<=20 gg.	50%	Registro informatico dei protesti: decentramento front-office	
Processi interni e qualità					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli					
15. Rafforzare la comunicazione pubblica quale attività di ascolto e partecipazione fra Camera e Stakeholders e promuovere l'Open government data e la relativa interoperabilità				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2016	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	100%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 16	
Processi interni e qualità					
Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti					
16. Diffondere Arbitrato e Conciliazione strutturando l'erogazione del servizio a livello regionale e interregionale				€	100.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Gestione e diffusione della conoscenza degli strumenti di soluzione alternativa delle controversie	N. controversie di mediazione gestite	>=750	100%	gestione mediazione	



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 5 – Registro Imprese e Semplificazione Amministrativa



Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
1. Semplificazione amministrativa e promozione della digitalizzazione mediante pratiche di collaborazione diffuse				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Sviluppo e implementazione servizio Registro Imprese	istituzione ufficio	entro il 31/12/2017	9%	nuovo Ufficio AQU1	
	campagna stampa su istituzione nuovo ufficio	>=1	9%		
Miglioramento della qualità e della trasparenza della banca dati RI	n. imprese soggette a verifica / n. imprese iscritte Agenti d'affari in mediazione	>= 25%	17%	verifica dinamica della permanenza dei requisiti per l'esercizio dell'attività di Agente d'affari in mediazione	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	33%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 15	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	33%	Piano di miglioramento SCHEDE nn. 1 e 2	
Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
2. Promuovere l'integrità e la Trasparenza del Gruppo Camera Delta-Lagunare				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Livello di realizzazione del progetto finalizzato	% realizzazione	>=90%	100%	Progetto finalizzato	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 5 – Registro Imprese e Semplificazione Amministrativa



Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti					
13. Promuovere la cura e la tutela dell'ambiente e la responsabilità sociale				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Informare e formare sui temi dell'edilizia sostenibile	Giudizio di customer risposta alle aspettative iniziativa	>=70%	10%	Efficienza energetica e green economy	
	Giudizio di customer segreteria organizzativa	>=70%	10%		
	Percentuale di ritorno dei questionari	>=40%	5%		
Formazione specifica in materia ambientale per gli organi di controllo del territorio	Giudizio di customer risposta alle aspettative iniziativa	>=70%	10%	Formazione specifica	
	Giudizio di customer segreteria organizzativa	>=70%	10%		
	Percentuale di ritorno dei questionari	>=40%	5%		
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 di customer risposta alle aspettative iniziativa	>=70%	10%	Formazione adempimenti MUD - Formazione diretta verso le imprese iscritte all'Albo - Formazione invio pratiche telematiche	
	Giudizio di customer segreteria organizzativa	>=70%	10%		
	Percentuale di ritorno dei questionari	>=40%	5%		
Informare le imprese sulle corrette modalità di gestione dei rifiuti, sì da permettere loro di condurre il proprio business con tranquillità e a riparo dalle sanzioni (formazione a pagamento)	Giudizio di customer risposta alle aspettative iniziativa	>=70%	10%	Corso modulare ambiente 2017	
	Giudizio di customer segreteria organizzativa	>=70%	10%		
	Percentuale di ritorno dei questionari	>=70%	5%		

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Area 5 – Registro Imprese e Semplificazione Amministrativa

Processi interni e qualità					
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Ricognizione servizi Infocamere finalizzata alla razionalizzazione dei costi e corrispondenza contrattuale post-accorpamento	n. servizi infocamere area informatica verificati	>=8	40%	ricognizione servizi Infocamere in area informatica	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	60%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 6	
Processi interni e qualità					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano, ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali					
15. Rafforzare la comunicazione pubblica quale attività di ascolto e partecipazione fra Camera e Stakeholders e promuovere l'Open government data e la relativa interoperabilità				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Migliorare gli strumenti di rilevazione gradimento generale del sito camerale	realizzazione software	entro il 31/12/2017	48%	Implementazione Barra di feedback e form interattivo in footer sito camerale, per invio feedback all'amministrazione (linee guida grafica PA)	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	12%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 16	
Livello di realizzazione dei Piani di miglioramento	% realizzazione	>=90%	40%	Piani miglioramento - SCHEDE n. 9	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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



Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali				
3. Sostenere le imprese per l'accesso al credito, al microcredito ed al sistema di garanzie pubbliche			€	7.700,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Agevolare l'accesso al credito alle imprese	n. iniziative di formazione	>=1	30%	sviluppo di iniziative di formazione a valore aggiunto e di carattere commerciale
	n. imprese/soggetti formati	>=2	30%	
	customer gradimento formazione	>=7	40%	

Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali				
4. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale			€	38.500,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promuovere l'innovazione nelle sue diverse forme	n. iniziative realizzate / n. iniziative affidate dalla Camera	100,00%	60%	Attuazione in nome e per conto dell'Ente di iniziative in materia di start-up di impresa
	customer gradimento iniziative	>= 7	40%	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

5. Favorire le politiche di internazionalizzazione in accordo con gli organismi regionali e nazionali				€ 7.700,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Supporto all'internazionalizzazione e promozione dei prodotti tipici	n. iniziative di formazione	>=1	30%	sviluppo di iniziative di formazione a valore aggiunto e di carattere commerciale
	n. imprese/soggetti formati	>= 10	30%	
	customer gradimento formazione	>=7	40%	

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

6. Promuovere l'alternanza scuola-lavoro, le politiche attive del lavoro in collaborazione con gli altri soggetti istituzionali				€ 38.500,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sviluppo del ruolo della CCIAA nella promozione e attuazione dell'ASL nel territorio delle due provincie	n. iniziative realizzate / n. iniziative affidate dalla Camera	100,00%	60%	Attuazione in nome e per conto dell'Ente di iniziative in materia di ASL e di orientamento al lavoro
	customer gradimento iniziative	>= 7	40%	



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi CAMERA SERVIZI s.r.l. – Società totalmente partecipata

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

7. Proattività nel sostegno ai distretti, filiere, aggregazioni e reti d'impresa **€ 46.200,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sostegno alle filiere e alle aggregazioni	n. iniziative di formazione	>=1	30%	sviluppo di iniziative di formazione a valore aggiunto e di carattere commerciale
	n. imprese/soggetti formati	>= 10	25%	
	customer gradimento formazione	>=7	25%	
	n. iniziative realizzate / n. iniziative affidate dalla Camera	100,00%	10%	Attuazione in nome e per conto dell'Ente di iniziative in materia di marketing territoriale e promozione delle filiere economiche
	customer gradimento iniziative	>= 7	10%	

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

11. Rivitalizzazione economica e rigenerazione dei centri urbani minori nella prospettiva della Città metropolitana **€ 3.850,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promozione e sviluppo di azioni di rivitalizzazione e rigenerazione urbana ed economica del territorio Venezia - Rovigo in un'ottica di sinergia con tutti i soggetti (CCIAA -	n. riunioni del Comitato Imprenditoria Femminile gestite	>=5	100%	segreteria organizzativa del Comitato Imprenditoria Femminile



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

13. Promuovere la cura e la tutela dell'ambiente e la responsabilità sociale € **38.500,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Supportare la cura e tutela dell'ambiente e la responsabilità sociale	n. iniziative realizzate / n. iniziative affidate dalla Camera	100,00%	60%	Attuazione in nome e per conto dell'Ente di iniziative in materia di responsabilità sociale
	customer gradimento iniziative	>= 7	40%	

Processi interni e qualità

Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi € **7.700,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sviluppo dei processi aziendali in ottica di efficienza e qualità per l'utente esterno	ottenimento della certificazione ISO 9001: % realizzazione Fase 1 (mappatura e analisi processi dell'azienda)	entro il 31/12/2017	100%	certificazione ISO 9001

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi CAMERA SERVIZI s.r.l. – Società totalmente partecipata



Apprendimento, crescita ed organizzazione

Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare

18. Presidio, razionalizzazione e sviluppo delle partecipazioni in enti e società pubbliche, al fine di sviluppare quelle strettamente strategiche e funzionali agli scopi strategici € **7.700,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento dell'efficienza dell'utilizzo delle risorse stanziare per la promozione	% spesa effettiva in rapporto al totale delle risorse assegnate	>= 75%	100%	Gestione delle risorse

Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare

19. Sviluppo della programmazione orientata alla partecipazione in programmi finanziati da risorse aggiuntive esterne a quelle dell'Ente nazionali e comunitarie € **7.700,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Incentivare contatti con altri Enti/Istituzioni/soggetti privati al fine di costruire partenariati pubblico privati per partecipazione a bandi regionali e/o comunitari	n. partenariati	>= 1	100%	partecipazione a partenariati pubblico/privati

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi CAMERA SERVIZI s.r.l. – Società totalmente partecipata



Economico - Finanziaria					
Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare					
20. Ottimizzare l'utilizzo del patrimonio immobiliare dell'Ente attraverso razionalizzazioni e recupero di risorse da investire a favore della comunità delle imprese				€	565.950,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Promuovere l'uso delle sale camerali, concesse in utilizzo a Camera Servizi	entrate	>=€ 30.000	50%	Gestione dei servizi camerali	
Razionalizzazione della spesa per i servizi resi alla Camera nell'ambito del contratto di servizio	riduzione dei costi rispetto alla previsione del 2017	>= 2%	50%	Gestione dei servizi camerali	

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 Sviluppare la semplificazione amministrativa tra imprese e P.A. e la digitalizzazione delle imprese

2. Promuovere l'integrità e la Trasparenza del Gruppo Camera Delta-Lagunare

€ -

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Integrazione e allineamento delle procedure operative del Gruppo Camera in materia di corruzione e trasparenza	adeguamento della sezione "Amministrazione Trasparente" al D.Lgs. 97/2016	entro il 31/12/2017	100%	Integrità e trasparenza

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

9. Sviluppo settore primario e tutela delle produzioni tipiche collegate al turismo ed al patrimonio culturale

€ -

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sostegno ai prodotti DOP e IGP e prodotti tipici	n. riunioni nell'anno dei Consorzi di tutela	>= 20	60%	Supporto e attività di segreteria dei Consorzi di tutela
Sostegno ai prodotti DOP e IGP e prodotti tipici	n. aziende accompagnate a mostre/workshop	>= 30	20%	Partecipazione a fiere nazionali e internazionali
Incremento del prodotto transitato nei due mercati	tonnellate di prodotto transitate nell'anno	>= 37.500 (media 2015/2016)	20%	Supporto logistico ai produttori

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: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

10. Incentivare relazioni con il mondo cooperativo, delle professioni e dei consumatori strumentali all'attività di tutela e vigilanza prodotti

€ -

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sostegno ai prodotti tipici attraverso l'educazione alimentare	n. scuole coinvolte	>= 25	100%	Progetto alimentazione con le scuole dell'infanzia in collaborazione con l'ASL 5

Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare

20. Ottimizzare l'utilizzo del patrimonio immobiliare dell'Ente attraverso razionalizzazioni e recupero di risorse da investire a favore della comunità delle imprese

€ -

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Razionalizzazione dei costi di gestione per favorire maggiori risorse alla promozione	costi struttura / ricavi totali	<= 1	50%	Monitoraggio costi
	costi per iniziative promozionali / costi totali	>= 2%	50%	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Azienda speciale A.S.Po.



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

8. Sviluppo dell'industria turistica e dell'offerta culturale, nonché della crocieristica nel polo di Chioggia, complementare a quella di Venezia € **140.000,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Nuovo piano regolatore portuale e adeguamento tecnico funzionale n. 3	n. incontri programmatori organizzati con gli Enti preposti nell'anno	>= 2	50%	implementazione nuovo piano regolatore portuale con l'obiettivo di promuovere la crocieristica del polo di Chioggia
Attività doganale in un ottica di sostegno al distretto portuale di Chioggia	n. verifiche superate della dogana	>= 6	50%	gestione depositi doganali dello scalo di Val da Rio

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

12. Partecipare alla infrastrutturazione materiale ed immateriale del territorio di Venezia e Rovigo € **140.000,00**

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Riqualficazione ambientale ex discarica	realizzazione dell'attività entro il 31/12/2017	100,00%	38%	Pubblicazione del Bando e stipula del contratto con impresa appaltatrice per l'avvio del cantiere
Imbonimento canaletta Vallesella	realizzazione dell'attività entro il 31/12/2017	100,00%	38%	Fine dei lavori iniziati a settembre 2016, collaudo e rendicontazione al Mise
Nuova legge di ambito portuale	n. incontri istituzionali organizzati nell'anno	>= 2	25%	coordinamento con nuova Autorità di sistema

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Azienda speciale A.S.Po.



Processi interni e qualità					
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi				€	10.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Sviluppo dei processi aziendali in ottica di efficienza e qualità per l'utente esterno	ottenimento della certificazione ISO 9001 avvio entro il 31/12/2017	1	100%	Certificazione qualità e gestione modello organizzativo legge 231/2001	
Processi interni e qualità					
Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali					
15. Rafforzare la comunicazione pubblica quale attività di ascolto e partecipazione fra Camera e Stakeholders e promuovere l'Open government data e la relativa interoperabilità				€	5.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Sviluppo e integrazione dei sistemi di comunicazione e trasparenza	realizzazione delle azioni previste entro il 31/12/2017	100,00%	100%	Potenziamento sistemi ICT - revisione strumenti di comunicazione istituzionale; aggiornamento sito internet www.portodichioggia.com con particolare attenzione alla sezione Amministrazione Trasparente	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Azienda speciale A.S.Po.



Apprendimento, crescita ed organizzazione					
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
17. Accrescere e valorizzare le competenze del personale del Gruppo Delta-Lagunare nei vari processi di innovazione e digitalizzazione della P.A., nonché nella cultura della programmazione e controllo				€	5.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Potenziare le competenze del personale dipendente per svilupparne capacità	n. corsi dedicati al personale dipendente	>= 5	100%	formazione del personale	
Economico - Finanziaria					
Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare					
20. Ottimizzare l'utilizzo del patrimonio immobiliare dell'Ente attraverso razionalizzazioni e recupero di risorse da investire a favore della comunità delle imprese				€	200.000,00
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Ottimizzazione del patrimonio immobiliare attraverso interventi in ottica di razionalizzazione e contenimento dei costi	realizzazione delle attività tecniche entro il 31/12/2017	100,00%	33%	Progetto RIS II: completamento WP5 entro l'anno	
	esecuzione dei lavori entro il 31/12/2017	100,00%	33%	Intervento manutenzione immobili varco doganale: gara d'appalto; assegnazione dei lavori e esecuzione intervento	
	discostamento dal pareggio di bilancio	<= 10%	33%	Monitoraggio contratti in essere e attività commerciali ai fini del raggiungimento del pareggio di Bilancio	

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 il 2017.

La Giunta camerale, come da prassi consolidata, contestualmente all'approvazione dei budget direzionali approva le linee di indirizzo per l'individuazione degli obiettivi da assegnare ai dirigenti e alle aziende speciali, che confluiranno nel Piano della performance.

Gli obiettivi sono focalizzati sui temi legati al decreto di riforma del sistema camerale ed in particolare alla ricerca di azioni di razionalizzazione dei processi attraverso la promozione e lo sviluppo di accordi per la possibile svolgimento in comune con altre Camere di funzioni associate su temi, tra i quali l'amministrazione trasparente e la gestione del personale.

Altra tematica rilevante l'implementazione del sistema di gestione della qualità che vedrà impegnata tutta la struttura per l'allineamento alla nuova versione della norma ISO 9001:2015.

Ai dirigenti sono assegnati obiettivi trasversali comuni a tutti e obiettivi individuale distinti. Inoltre al dirigente Responsabile della Prevenzione della corruzione dell'intero Gruppo Camera è stato assegnato un ulteriore obiettivo individuale coerente con il ruolo ricoperto.

Gli indicatori e target sono stati condivisi con l'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) e integrati rispetto agli anni precedenti con misure in grado di rispondere meglio all'esigenza di cogliere l'effettivo raggiungimento dell'azione proposta.

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 sul cruscotto di riferimento 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 – Segretario Generale



Processi interni e qualità				
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese				
14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi				
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Sviluppo tema Riforma del sistema camerale ex D.lgs. N. 219/2016	n. adeguamenti con tempistica inferiore ai termini di legge rispetto al totale degli adempimenti	$\geq 50\%$	25%	Adeguamento alla riforma OB. INDIVIDUALE DR. CROSTA
	valore complessivo di customer interna di gradimento della formazione	≥ 7	15%	Formazione personale gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare OB. INDIVIDUALE DR. CROSTA
	Progetto fattibilità	entro il 31/12/2017	35%	Regionalizzazione servizi interni con Unioncamere Veneto (personale - provveditorato - amministrazione trasparente) OB. INDIVIDUALE DR. CROSTA
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta	$\geq 80\%$	10,00%	Monitoraggio performance azioni della propria Area organizzativa OBIETTIVI DIRIGENTI TRASVERSALE 1
	n. azioni con nuovi indicatori di rischio dell'Area di competenza/ n. numero azioni totali dell'Area di competenza	100,00%	15,00%	Verifica sviluppo piano di miglioramento adeguamento ISO 9001: 2015 OBIETTIVI DIRIGENTI TRASVERSALE 1

5. La performance individuale – Dirigente Area 2 – Amministrazione interna e progetti internazionali



Processi interni e qualità					
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta	>=80%	10,00%	Monitoraggio performance azioni della propria Area organizzativa OBIETTIVI DIRIGENTI TRASVERSALE 1	
	n. azioni con nuovi indicatori di rischio dell'Area di competenza/ n. numero azioni totali dell'Area di competenza	100,00%	15,00%	Verifica sviluppo piano di miglioramento adeguamento ISO 9001: 2015 OBIETTIVI DIRIGENTI TRASVERSALE 1	
Economico - Finanziaria					
Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare					
20. Ottimizzare l'utilizzo del patrimonio immobiliare dell'Ente attraverso razionalizzazioni e recupero di risorse da investire a favore della comunità delle imprese				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Razionalizzazione dei costi e della gestione degli immobili	Pubblicazione sito	entro il 31/12/2017	20%	Avvio bando di gara costruzione nuova sede via Torino OB. INDIVIDUALE DR. DE STEFANI	
	Pubblicazione bando ricerca acquirente	entro il 31/12/2017	20%	Dismissioni sedi terraferma (Mestre) OB. INDIVIDUALE DR. DE STEFANI	
	riduzione costi delle sedi rispetto allo stanziamento Preventivo 2017	>= -1%	35%	Razionalizzazione costi delle sedi OB. INDIVIDUALE DR. DE STEFANI	

5. La performance individuale – Dirigente Area 4 – Regolazione del Mercato



Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
1. Semplificazione amministrativa e promozione della digitalizzazione mediante pratiche di collaborazione diffuse				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Regionalizzazione servizi di Metrologia e Vigilanza	Progetto fattibilità	entro il 31/12/2017	20,00%	Rafforzare e concludere accordo con cciaa del Veneto per convenzione funzioni associate, già avviato nel mese di novembre 2016 OB. INDIVIDUALE DR. FELTRIN	
Imprese, Cittadini ed Istituzioni					
Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese					
2. Promuovere l'integrità e la Trasparenza del Gruppo Camera Delta-Lagunare				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Applicazione normativa D.Lgs. 97/2016 in materia di trasparenza	valore complessivo di customer interna di gradimento della formazione	>=7	15%	Formazione personale gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare applicazione D.Lgs. 97/2016 OB. INDIVIDUALE DR. FELTRIN	

5. La performance individuale – Dirigente Area 5 – Registro imprese e Semplificazione amministrativa

Imprese, Cittadini ed Istituzioni				
Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese				
1. Semplificazione amministrativa e promozione della digitalizzazione mediante pratiche di collaborazione diffuse				€ -
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Promuovere lo sviluppo di Start-up innovative	numero atti costitutivi Start-up innovative	≥5	30,00%	Istituzione ufficio AQU OB. INDIVIDUALE DR. PORZIONATO
Promuovere lo sviluppo del SUAP nel territorio del Polesine	incremento pratiche SUAP polesine rispetto al dato 31/12/2016 (6.712 dato 2016)	≥ 5%	25,00%	Incontri con enti/associazioni/ordini professionali OB. INDIVIDUALE DR. PORZIONATO
	customer di gradimento incontri	≥ 7	20,00%	
Processi interni e qualità				
Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese				
14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi				€ -
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	Media performance raggiunta	≥80%	10,00%	Monitoraggio performance azioni della propria Area organizzativa OBIETTIVI DIRIGENTI TRASVERSALE 1
Mantenimento livello della performance del sistema qualità	n. azioni con nuovi indicatori di rischio dell'Area di competenza/ n. numero azioni totali dell'Area di competenza	100,00%	15,00%	Verifica sviluppo piano di miglioramento adeguamento ISO 9001: 2015 OBIETTIVI DIRIGENTI TRASVERSALE 1



5. La performance individuale – personale



In questa sezione sono presentati:

- ✓ il cruscotto con obiettivi, indicatori e target per la misurazione della performance delle Posizioni Organizzative e dell'Alta professionalità;
- ✓ i cruscotti relativi ai piani di efficientamento collegati alla corresponsione del salario accessorio del personale 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.

La presente sezione riporta i piani di miglioramento che, oltre a contribuire all'incremento del fondo produttività 2017, contribuiscono alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale.

I piani sono pesati complessivamente a livello di obiettivo strategico e, nelle singole aree dirigenziali, è riportata la percentuale di realizzazione da raggiungere.

5. La performance individuale – personale Posizioni organizzative e Alta Professionalità



Processi interni e qualità

Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Sviluppo e implementazione degli strumenti di gestione del Ciclo della performance	redazione proposta alla dirigenza del "Nuovo sistema di valutazione del personale"	entro il 30/07/2017	60%	nuovo sistema di valutazione del personale	
Mantenimento livello performance sistema qualità	Media performance raggiunta	>=80	40%	Monitoraggio performance azioni del proprio Settore	

Apprendimento, crescita ed organizzazione

Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

17. Accrescere e valorizzare le competenze del personale del Gruppo Delta-Lagunare nei vari processi di innovazione e digitalizzazione della P.A., nonché nella cultura della programmazione e controllo				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	
Potenziare le competenze del personale dipendente per svilupparne capacità organizzative e di conoscenza degli scenari attuali e futuri per un miglioramento continuo nell'erogazione di servizi rispondenti ai bisogni del territorio	percorsi di assestement diretto per formazione diretta realizzati	>=1	50%	formazione	
	valutazione raggiunta nel percorso formativo	positiva	50%		

5. La performance individuale – personale

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

1. Semplificazione amministrativa e promozione della digitalizzazione mediante pratiche di collaborazione diffuse

€



Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Miglioramento procedura di contestazione del Diritto Annuo	n. imprese a cui viene inviato atto di contestazione anno n / n. complessivo imprese in liquidazione anno n	>=50%	25%	Contestazione diritto annuo prima della cessazione dell'impresa	DIRITTO ANNUALE - REGISTRO IMPRESE
Miglioramento della qualità e della trasparenza della banca dati Registro Imprese verso i terzi	PEC multiple e inesistenti cancellate anno n / PEC multiple e inesistenti totale anno n	>=50%	6%	Cancellazione PEC multiple e inesistenti	REGISTRO IMPRESE
	n. posizioni cancellate	>= 100	6%	Cancellazione d'ufficio art. C.C. 2490 (Società di Capitali)	
	n. imprese contestate pr mancato deposito dei bilanci / n. totale imprese che hanno omesso il deposito dei Bilanci	>= 2%	6%	Contestazione omesso deposito Bilanci	
	n. di società start up irregolari (per scadenza termini o per omesse comunicazioni obbligatorie)	>=80%	6%	regolarizzazione della posizione o cancellazione d'ufficio	
Sviluppare i servizi nel settore ambiente e la formazione dei responsabili tecnici	Disponibilità del provvedimento deliberato dalla Commissione	in tempo reale	6%	Azione 1 - Download del provvedimento	ALBO GESTORI AMBIENTALI
	assistenza preventiva da parte dei funzionari della Sezione Regionale	>=0	6%	Azione 1 - Download del provvedimento	
	n. provvedimenti revocati ai sensi dell'art. 9bis, comma 4, Deliberazione n.	<=35	6%	Azione 1 - Download del provvedimento	
	avvio delle verifiche	entro il 31/12/2017	6%	Azione 2 - Nuove disposizioni Responsabili Tecnici	
Sviluppo e incremento supporto/servizi all'utenza	n. personale coinvolto	>=20	12,50%	progetto "sportello unico"	SERVIZI/UFFICI COINVOLTI
	n. ore formazione/affiancamento/unità personale	>=4	12,50%		

5. La performance individuale – personale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: A Sviluppare la Semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

2. Promuovere l'integrità e la Trasparenza del Gruppo Camera Delta-Lagunare				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Implementazione dell'azione camerale in materia di trasparenza e anticorruzione	numero sezioni adeguate entro il 31/12/2017 / numero totale sezioni	>= 70%	20%	adeguamento sezione "Amministrazione Trasparente" alle modifiche introdotte con D.Lgs. 97/2016	TRASVERSALE A TUTTA LA STRUTTURA
	numero nuovi automatismi attivati	>= 3	20%	Implementazione automatismi "Pubblicamera"	
	n. ore di formazione per ciascun dipendente Gruppo Camera	>= 2	20%	formazione a tutto il personale sulle modifiche introdotte dalla nuova normativa	
	n. ore formazione/dipendente CCIAA	>= 3	20%	formazione a tutto il personale sulle modalità di pubblicazione dei dati (applicativi informatici per pubblicazione)	
	Ristrutturazione sezione "Amministrazione Trasparente - Bandi e Gara"	entro 30/09/2017	20%	sezione Bandi e Gara in linea con la normativa	SERVIZIO AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE - PROVVEDITORATO - GESTIONE PATRIMONIO

5. La performance individuale – personale



Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

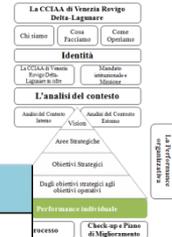
6. Promuovere l'alternanza scuola-lavoro, le politiche attive del lavoro in collaborazione con gli altri soggetti istituzionali				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Sviluppo del ruolo della CCIAA nella promozione e attuazione dell'ASL nel territorio delle due	customer studenti	>=7	40%	ospitalità studenti in ASL c/o uffici camerali	UFFICI CAMERALI OSPITANTI - SERVIZIO ASL - UFFICIO DI PROGETTO ASL
	n. studenti coinvolti	>=10	40%		
	uffici coinvolti	>=2	20%		

Imprese, Cittadini ed Istituzioni

Area strategica: C Valorizzare e promuovere il territorio e l'infrastrutturazione. Diffondere la responsabilità sociale e ambientale, garantendo la tutela del mercato, delle produzioni tipiche e la vigilanza dei prodotti

10. Incentivare relazioni con il mondo cooperativo, delle professioni e dei consumatori strumentali all'attività di tutela e vigilanza prodotti				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Implementazione attività di controllo prodotti finalizzato al miglioramento e sempre maggiore trasparenza e tutela del mercato e dei consumatori	n. ispezioni per accertare la conformità di lampade LED non direzionali	>= 4	25%	Piano di vigilanza su applicazione direttive "etichettatura energetica" e "progettazione ecocompatibile"	SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO
	n. ispezioni per accertare la conformità di lampade LED direzionali	>= 5	25%		
	n. utenze carburante della provincia di Rovigo riesaminate	>=50	50%		

5. La performance individuale – personale



Processi interni e qualità

Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi

€ -

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Adeguamento del sistema di gestione qualità edizione norma ISO 9001:2015	n. corsi di formazione	>=2	10%	formazione verificatori interni e formazione generale a tutto il personale	TRASVERSALE A TUTTA LA STRUTTURA
	% PQ e IO adeguate ai punti della nuova norma	>=50%	10%	Revisione documentazione sistema qualità	
	revisione del manuale con collegamenti ai documenti programmatici	SI	10%		
	audit interni per verifica adeguamento alla norma	100% uffici sede di Rovigo	10%	verifica diffusione conoscenza nuova edizione norma	
	audit interni per verifica adeguamento alla norma	>=50% uffici altre sedi	10%	verifica diffusione conoscenza nuova edizione norma	
Efficientamento struttura informatica finalizzato a: incremento sicurezza del sistema; omogeneità applicativi utilizzati dal personale, riduzione costi interventi fisici; allineamento progressivo a Linee Guida AGID per razionalizzazione infrastruttura digitale PA (realizzazione VDI Virtual Desktop Infrastructure)	n. utenti attivi con VDI / 150 (utenti interni CCIAA)	>= 50%	5%	predisposizione template, adeguamento postazioni, formazione e attivazione utenti VDI	SERVIZIO E UFFICI INFORMATICA
	unità di personale formato / totale personale	>= 60%	5%	formazione del personale	TUTTI SERVIZI E UFFICI
	riduzione unità di personale dedicata all'assistenza informatica	>= -0,50	5%	efficientamento organizzativo	SERVIZIO E UFFICI INFORMATICA
	riduzione contratti di assistenza informatica esterna	>= 1	5%	eliminazione contratto assistenza informatica esterna per sede di Rovigo	

5. La performance individuale – personale

Processi interni e qualità

Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi

€

-

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Affinamento controllo monitoraggio dei costi processi quale strumento per liberare risorse a favore delle imprese e migliorare l'accountability della strategia della Camera	rilevazioni mensili in Kronos entro il mese successivo / totale rilevazioni	>= 70%	5%	rilevazione FTE tramite Kronos	TRASVERSALE A TUTTA LA STRUTTURA
	n. report su processi camerali (mappatura PARETO)	>= 1	5%	realizzazione report a supporto dirigenti e organo politico per definizione e monitoraggio programmazione	SETTORE PROGRAMMAZIONE
	individuazione indicatori PARETO di benchmarking per programmazione 2018	>= 3	5%	miglioramento qualitativo della rendicontazione della strategia dell'ente	PERFORMANCE CONTROLLO DI GESTIONE

Processi interni e qualità

Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

14. Consolidamento organizzativo del nuovo ente Camera di commercio di Venezia Rovigo Delta-Lagunare attraverso l'allineamento di atti, procedure, processi e metodi organizzativi

€

-

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Razionalizzazione e revisione processi e procedure interne in termini di efficientamento e riduzione dei tempi	n. uffici/servizi	tutti i servizi interni	5%	digitalizzazione del flusso per la liquidazione delle fatture	SETTORE FINANZIARIO - TUTTI I SERVIZI CON PROCESSI INTERNI
	tempi medi di pagamento delle fatture dei servizi conivolti	<= 25 gg. (2016 27)	5%		
	riduzione numero passaggi da autorizzazione a liquidazione missione	>=2	5%	digitalizzazione missioni	SERVIZIO RISORSE UMANE

5. La performance individuale – personale



Processi interni e qualità

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano, ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

15. Rafforzare la comunicazione pubblica quale attività di ascolto e partecipazione fra Camera e Stakeholders e promuovere l'Open government data e la relativa interoperabilità				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Sviluppo del nuovo sito camerale per fornire servizi digitali inclusivi e interattivi all'utente finale (Piano d'azione UE per l'eGovernment 2016-2020)	attivazione servizi informatici per utenti esterni per prenotazione appuntamenti con uffici camerali	>=3 servizi	5%	nuovo servizio per prenotazione appuntamenti con uffici tramite sito	SERVIZIO E UFFICI INFORMATICA E SERVIZI AL PUBBLICO
	% personale formato per n. 2 h. di formazione base/ciascuno	>=60%	5%	formazione "base"	TUTTI SERVIZI E UFFICI
	% personale con funzione di "editore" e "editore delegato" formato per n. 4 h. di formazione specifica/ciascuno	>=80%	5%	formazione specifica	TUTTI SERVIZI E UFFICI
	n. voci "menù tematico" attivate entro il 31/12/2017	>= 15	5%	nuovo canale di navigazione "menù tematico"	TUTTI SERVIZI E UFFICI
Sviluppo nuova modalità di ascolto e confronto con gli stakeholders dell'Ente quale strumento di supporto per un'aprogrammazione condivisa e in grado di rispondere ai bisogni del territorio	n. Gruppi di lavoro attivati con stakeholders	>=5	5%	Gruppi di lavoro per tematiche strategiche	SERVIZIO PROMOZIONE TERRITORI - UFFICIO SERVIZI INNOVATIVI - UFFICIO COMUNICAZIONE E STATISTICA - SETTORE RAGIONERIA - SETTORE PROGRAMMAZIONE
	n. riunioni	>=12	5%	riunioni con associazioni produttive	
	n. documenti di condivisione ottenuti	>=1	5%	documento finale su idee/iniziative da attuare nell'anno	
	n. documento programmatico approvato dalla Giunta	>=1	5%	delibera linee per interventi promozionali dell'anno	

5. La performance individuale – personale



Processi interni e qualità

Area strategica: B Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo del capitale umano , ricercando la collaborazione degli altri soggetti istituzionali nazionali, regionali e locali

15. Rafforzare la comunicazione pubblica quale attività di ascolto e partecipazione fra Camera e Stakeholders e promuovere l'Open government data e la relativa interoperabilità

€

-

Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Concludere il lavoro di riformulazione del portale della nuova camera di commercio con una attenzione forte all'ascolto ed al rilevamento dei fabbisogni delle imprese	numero imprese provincia di RO registrate nel sito con dati completi / 170 censite nel sito	>= 25%	10%	Ristrutturazione del Portale Venice Export con allargamento alle imprese	COMMERCIO ESTERO - COMUNICAZIONE STATISTICA
	numero pagine revisionate / numero pagine totale da revisionare	1	10%	Ristrutturazione del Portale Venice Export con allargamento alle imprese	
Il customer Relationship Management (CRM): strumento operativo a supporto della strategia di intervento e di comunicazione della Camera	numero di anagrafiche inserite rispetto al dato attuale	>= 100	10%	ristrutturazione e implementazione anagrafica e rubrica utenti	
	numeri uffici/servizi coinvolti	>= 2	10%	ristrutturazione e implementazione anagrafica e rubrica utenti	
Sviluppo del ruolo dell'Ente quale soggetto a supporto del sistema delle imprese incrementando il rapporto utente/Camera	numero personale coinvolto	>= 20%	10,00%	progetto "la Camera al servizio dell'impresa" (progetto biennale)	SERVIZI/UFFICI COINVOLTI
	n. imprese contattate	>= 100	10,00%	progetto "la Camera al servizio dell'impresa" (progetto biennale)	

5. La performance individuale – personale



Apprendimento, crescita ed organizzazione

Area strategica: A Sviluppare la semplificazione tra imprese e PA e la digitalizzazione delle imprese

17. Accrescere e valorizzare le competenze del personale del Gruppo Delta-Lagunare nei vari processi di innovazione e digitalizzazione della P.A., nonchè nella cultura della programmazione e controllo				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Potenziare le competenze del personale dipendente per svilupparne capacità organizzative e di conoscenza degli scenari attuali e futuri per un miglioramento continuo nell'erogazione di servizi rispondenti ai bisogni del territorio	n. iniziative di formazione attivate	>=2	50%	Corso per responsabili di unità organizzativa e corso per tutti i dipendenti	TRASVERSALE A TUTTA LA STRUTTURA
	customer gradimento	>=8	50%	customer su corsi realizzati	

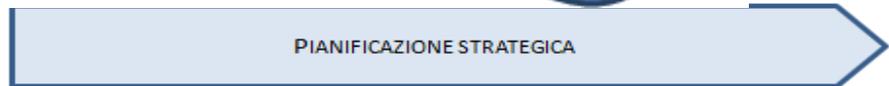
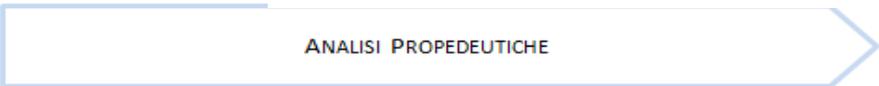
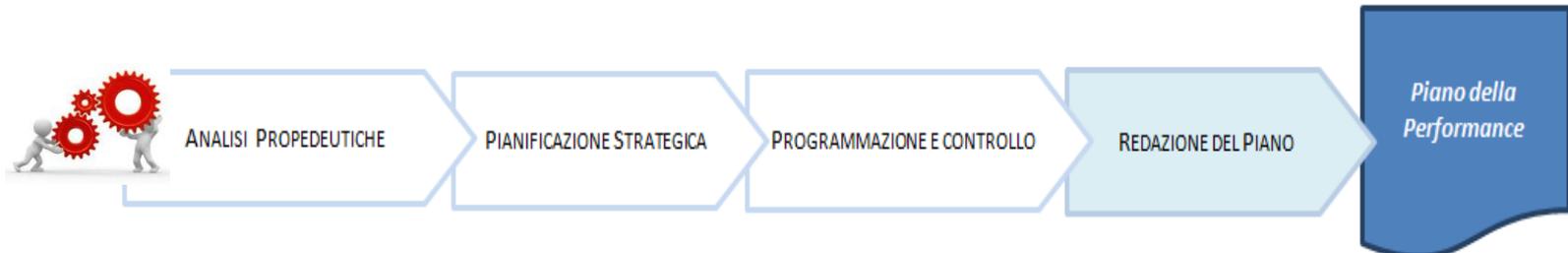
Economico - Finanziaria

Area strategica: D Ottimizzare ed integrare la gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia Rovigo Delta-Lagunare

19. Sviluppo della programmazione orientata alla partecipazione in programmi finanziati da risorse aggiuntive esterne a quelle dell'Ente nazionali e comunitarie				€	-
Obiettivo operativo	Indicatore	Target 2017	Peso	Azioni/Progetti/Iniziative	Uffici/Servizi
Sviluppare e attuare i progetti finanziati incrementando la partecipazione del personale al fine di accrescere competenze e ottimizzare i risultati economico e di risultato degli interventi	n. personale esterno all'ufficio progetti internazionali coinvolto nella gestione dei progetti	>=2	100%	individuazione personale interno con competenze/profilo idoneo per attività inerenti le iniziative da attuare	PERSONALE INDIVIDUATO - UFFICIO PROGETTI INTERNAZIONALI

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

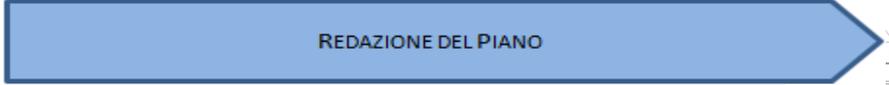
Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. In tale documento il Piano 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.



ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Analisi di contesto	Giu-Set	Organi Segr. Gen Stakeholder Servizio Programma zione e gestione performance Settore servizi finanziari
2 Mappatura e coinvolgimento stakeholders	Giu-Set	
3 Feedback strategico	Giu-Ott	
4 Analisi finanziaria	Giu-Ott	

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Definizione obiettivi strategici pluriennale e annuali	Giu-Set	Organi Segr. Gen Stakeholder Dirigenti Servizio Programma zione e gestione performance 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



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. Generale Stakeholder Dirigenti Ser. Programmazione e gestione performance Sett. Serv. finanziari
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. Generale Dirigenti Ser. Programmazione e gestione performance
6 Traduzione degli obiettivi strategici in operativi	Gen	Segr. Generale Dirigenti Ser. Programmazione e gestione performance Responsabili di servizio
7 Definizione Mappe strategiche e cruscotto di Area	Gen	Segr. Gen Dirigenti Ser. Programmazione e gestione performance OIV

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

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, e in linea con gli adempimenti introdotti dal decreto ministeriale del 27 marzo 2013 di attuazione del decreto legislativo n. 91 del 2011 («Disposizioni recanti attuazione dell'articolo 2 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili»).

Come anticipato nelle pagine precedenti, la programmazione strategica è allineata alla programmazione di bilancio, attraverso il raccordo con il Preventivo economico 2017, approvato dal Consiglio camerale con delibera n. 19 del 19 dicembre 2016 e la successiva delibera di Giunta n. 265 del 19 dicembre 2016 con cui sono stati approvati i budget direzionali 2017.

Successivamente il Segretario Generale con propria Determinazione ha assegnato alla Dirigenza i budget direzionali per la realizzazione dei relativi programmi di attività, che sono riportate nelle singole Aree di riferimento del Piano.

Inoltre, considerato che il Piano della performance 2017-2019, in continuità con il 2016 monitora i programmi e le attività realizzate dal Gruppo Camera Delta-Lagunare, sono monitorate anche le risorse economiche delle Aziende speciali A.s.Po. e Mercati di Lusina e Rosolina, i cui preventivi sono stati approvati in allegato al Preventivo economico 2017.

In particolare, nel Piano della performance 2017-2019, sono evidenziate, le risorse relative agli interventi economici a favore delle imprese, le risorse dei relativi preventivi delle Aziende speciali, approvati dal Consiglio camerale insieme al Preventivo economico camerale e le risorse assegnate alla società totalmente partecipata Camera servizi s.r.l..