



Camera di Commercio
Venezia Rovigo Delta Lagunare



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA

Anno 2018

SOMMARIO

Premessa.....	3
1. ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
1.1. Il contesto esterno	4
<i>Il contesto economico internazionale, nazionale e locale</i>	<i>4</i>
<i>L'area Delta lagunare</i>	<i>6</i>
<i>Il quadro normativo (i contenuti della riforma)</i>	<i>16</i>
1.2. Il contesto interno	19
<i>Struttura organizzativa.....</i>	<i>19</i>
<i>Risorse Umane.....</i>	<i>22</i>
<i>Il Gruppo Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare</i>	<i>24</i>
2. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2017	25
2.1. Mappa strategica pluriennale	25
2.2. Linee di intervento e obiettivi per il 2018	29
<i>Linee di intervento ed obiettivi azione promozionale</i>	<i>29</i>
<i>Linee di intervento e obiettivi volti alla razionalizzazione della struttura e di miglioramento dei servizi.....</i>	<i>36</i>
3. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE.....	42

Premessa

Ai sensi dell'art. 11, Legge 580/1993, il Consiglio camerale è chiamato ad approvare, entro il 31 ottobre di ciascun anno, la Relazione Previsionale e Programmatica che, in osservanza al dettato regolamentare (art. 5 del D.P.R. 254/2005 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio), aggiorna annualmente il programma pluriennale di mandato.

La presente Relazione, con riferimento, quindi, alle linee strategiche contenute nel Programma Pluriennale approvato dal Consiglio definisce, nell'ambito del contesto economico/normativo di riferimento, il quadro degli obiettivi strategici che caratterizzano l'intervento della Camera in termini di sviluppo del territorio e del sistema delle imprese locali, e fornisce elementi di indirizzo per la successiva predisposizione del bilancio preventivo dell'anno 2018 e del Piano della Performance 2018-2020.

In particolare, in sede di bilancio preventivo saranno definite le risorse effettivamente destinate all'azione camerale, mentre nel Piano della Performance gli obiettivi strategici e operativi saranno tradotti in indicatori e target in grado di misurarne la realizzazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

I contenuti della Relazione non possono non tener conto del momento peculiare nel quale la Camera è chiamata a operare e a svolgere le funzioni che le sono attribuite dalla legge.

La Camera di Commercio Delta Lagunare, nel raccogliere e precorrere la sfida lanciata dal decreto legge 24 giugno 2014, n. 90 che ha previsto la drastica riduzione del diritto annuale, ha, infatti, rappresentato il primo processo di accorpamento volontario realizzatosi a livello nazionale, nella forte convinzione che per essere vincenti nei cambiamenti occorre gestirli come opportunità piuttosto che svantaggi.

In tale contesto, la Camera, a partire dalla data di accorpamento, formalizzatasi con l'insediamento, il 20 luglio 2015, del neo consiglio, ha avviato da subito un profondo processo di riorganizzazione volto:

- all'individuazione di misure per il contenimento della spesa;
- all'efficientamento delle risorse umane;
- all'offerta di servizi più vicini alle esigenze delle aziende locali;
- alla definizione e attuazione di un nuovo rapporto con il sistema delle imprese e più in generale con i propri stakeholder, per una programmazione sempre più partecipata e in grado di rispondere alle sfide che l'evoluzione del contesto economico-sociale-normativo impongono.

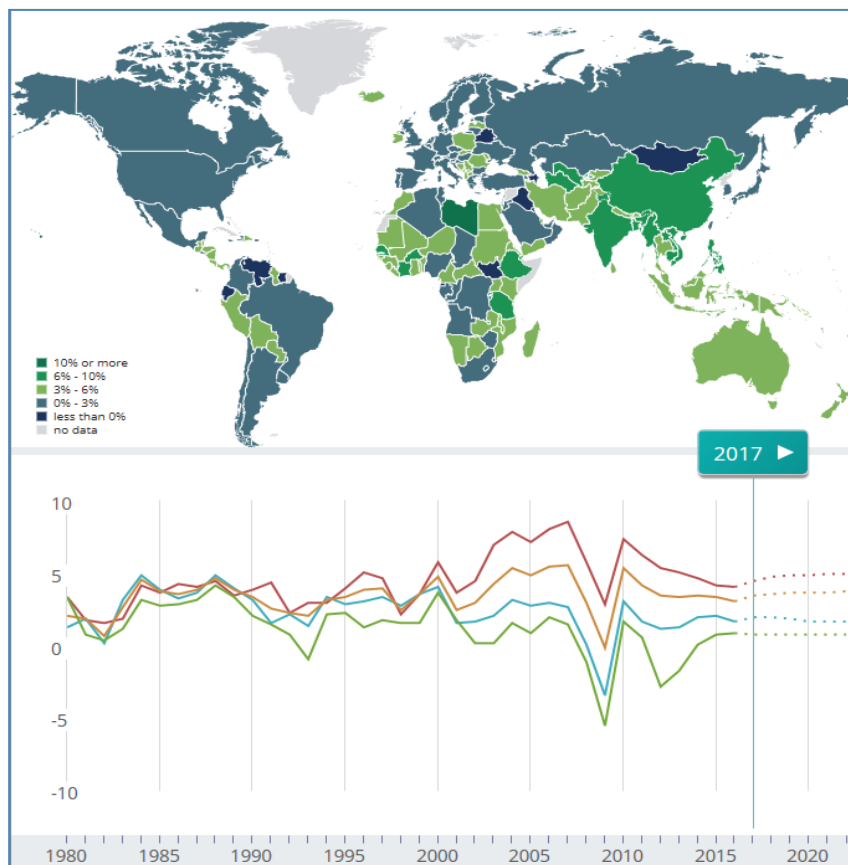
La Camera, forte dei risultati raggiunti, proseguirà quindi anche per il 2018 le azioni intraprese, con l'obiettivo di costituire un'istituzione sempre più vicina all'impresa sulla quale le aziende locali e l'economia provinciale possono contare, anche per gli anni a venire.

1. ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1. Il contesto esterno

Il contesto economico internazionale, nazionale e locale

Lo scenario economico globale evidenzia dei segnali di miglioramento a seguito di una significativa accelerazione delle attività produttive, sia nel manifatturiero, sia nei servizi. Al conseguimento di questo risultato contribuiscono insieme i mercati avanzati e alcuni dei maggiori Paesi emergenti (in primis la Cina); tuttavia su questo buon andamento continua a pesare la spada di Damocle dell'instabilità, legata sia all'elevata volatilità dei mercati finanziari (azioni, tassi, valute, materie prime), sia al quadro geopolitico (avvio del negoziato per la Brexit, scadenze elettorali europee, terrorismo internazionale, misure protezionistiche).



europée, terrorismo internazionale, misure

Secondo i dati del FMI-World Economic Outlook di aprile 2017 la crescita mondiale prosegue a ritmi contenuti (+3,5) in particolare con riferimento ai paesi avanzati, per i quali si prevede una crescita del PIL nel 2017 del +2%.

Nell'Eurozona, il FMI prevede un aumento del Pil dell'1,7% per il 2017, e dell'1,6 per il 2018, dopo un +1,7% registrato lo scorso anno. La Germania dovrebbe continuare a sostenere la crescita con un +1,6% nel 2017 e un +1,5% nel 2018, mentre saranno più lente sia la Francia (+1,4%), sia l'Italia (+0,8%).

L'Italia è in ripresa, ma stenta ad agganciare il passo delle maggiori economie: anche l'OCSE nel suo ultimo Economic Outlook punta il dito contro la debolezza della crescita italiana che dovrebbe rimanere stabile nei prossimi due anni, il livello più basso fra i maggiori Paesi membri dell'organizzazione parigina. La crescita nel 2016 è stata sostenuta dalla domanda interna e dalla ripresa degli investimenti mentre le

esportazioni hanno registrato una crescita più contenuta rispetto all'anno precedente. A seguito del miglioramento del ciclo economico, nel 2016 gli occupati hanno registrato un lieve incremento rispetto all'anno precedente; il tasso medio di disoccupazione è sceso dall'11,9% del 2015 all'11,7% ed è stato registrato anche un miglioramento per il tasso medio di disoccupazione giovanile.

Dalla fine del 2016 l'inflazione al consumo ha evidenziato un'accelerazione e ad aprile 2017 ha registrato una crescita tendenziale dell'1,7%, mezzo punto percentuale in più rispetto al mese precedente.

Secondo le stime di Prometeia di gennaio 2017, il Pil Veneto (che costituisce circa il 9% del Pil Nazionale), ha chiuso il 2016 con una crescita del +1,2 per cento rispetto all'anno precedente, e per il 2017 si prospetta un aumento del +0,9%.

I dati VenetoCongiuntura sul settore manifatturiero al I trimestre 2017 evidenziano un andamento positivo della produzione industriale (+4%) trainato dalle grandi imprese e le aspettative per il II trimestre 2017 sono in maggioranza di segno positivo e in miglioramento rispetto al trimestre precedente. Gli andamenti e le previsioni delle imprese delle province di Venezia e Rovigo sono leggermente peggiori rispetto alla media regionale.

L'INDUSTRIA MANIFATTURIERA. Andamento dei principali indicatori congiunturali per le imprese con 5 o più addetti - I trimestre 2017 (var. % tendenziale e congiunturale)

Provincia di Venezia Addetti	Produzione		Fatturato		Ordini interni		Ordini esteri	
	t-1	t-4	t-1	t-4	t-1	t-4	t-1	t-4
5-9 addetti	+1,9	+4,3	+3,4	+3,4	+7,5	+6,2	+10,7	+9,1
10-49 addetti	-0,9	+0,4	+0,3	+1,2	-2,9	+3,5	+10,7	-2,4
50 e più	+11,9	-0,1	+0,2	+3,3	+10,2	-5,2	+6,8	+4,7
Totale Venezia	+8,3	+0,2	+0,6	+2,8	+7,3	-2,6	+8,1	+2,6

Provincia di Rovigo Addetti	Produzione		Fatturato		Ordini interni		Ordini esteri	
	t-1	t-4	t-1	t-4	t-1	t-4	t-1	t-4
5-9 addetti	-2,8	-0,2	+0,4	+0,4	-0,4	+0,1	-8,4	+6,1
10-49 addetti	-2,0	+2,5	-2,3	+2,0	-3,1	+2,2	-0,9	+1,8
50 e più	+4,3	+5,7	-4,2	+9,1	-0,2	+2,9	-6,1	-0,4
Totale Rovigo	+0,9	+3,8	-3,0	+5,2	-1,6	+2,3	-4,0	+0,6

Regione Veneto Addetti	Produzione		Fatturato		Ordini interni		Ordini esteri	
	t-1	t-4	t-1	t-4	t-1	t-4	t-1	t-4
5-9 addetti	+0,3	+3,2	+0,5	+3,3	+1,5	+3,6	+6,3	+2,7
10-49 addetti	+2,0	+3,9	+2,0	+4,5	+1,6	+4,4	+3,1	+3,3
50 e più	+2,6	+4,1	-0,3	+5,9	+4,4	+3,7	+3,2	+6,1
Totale Veneto	+2,2	+4,0	+0,6	+5,3	+2,9	+4,0	+3,2	+5,2

Nota:

- (t-1): variazione congiunturale calcolata sul trimestre precedente.

- (t-4): variazione tendenziale calcolata sullo stesso trimestre dell'anno precedente.

Fonte: Elab. Servizio Studi e Statistica CCAA Delta Lagunare su dati Unioncamere del Veneto-Indagine VenetoCongiuntura

L'INDUSTRIA MANIFATTURIERA. Previsioni del I trim 2017 per i prossimi 3 mesi per le imprese con più di 5 addetti (% delle risposte)

Provincia di Venezia	diminuzione	stazionario	aumento	saldo
Produzione	8,5	50,4	41,1	+32,6
Ord. interni	7,6	52,5	39,9	+32,2
Ord. esteri	7,4	53,1	39,5	+32,1
Fatturato	10,4	50,1	39,5	+29,0

Provincia di Rovigo	diminuzione	stazionario	aumento	saldo
Produzione	25,0	48,9	26,1	+1,1
Ord. interni	24,7	55,1	20,2	-4,5
Ord. esteri	12,9	53,4	33,6	+20,7
Fatturato	17,2	55,9	26,9	+9,7

Veneto	diminuzione	stazionario	aumento	saldo
Produzione	18,5	50,5	31,0	+12,5
Ord. interni	19,2	52,0	28,8	+9,6
Ord. esteri	16,9	48,1	35,0	+18,1
Fatturato	18,3	49,2	32,5	+14,2

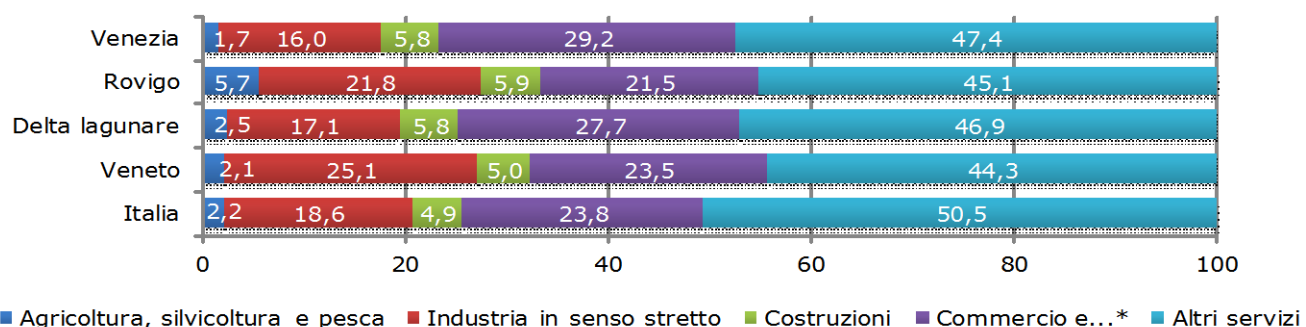
Fonte: Elab. Servizio Studi e Statistica CCAA Delta Lagunare su dati Unioncamere del Veneto-Indagine VenetoCongiuntura

L'area Delta lagunare

Il territorio di riferimento della Camera di Commercio Delta Lagunare comprende le provincie di Venezia e Rovigo e si caratterizza per una superficie di 4.292 kmq, il 23% di quella regionale, principalmente pianeggiante e affacciata sul mare per circa 200 km. La popolazione nell'area vasta al 1° gennaio 2016 è di 1.096.236 residenti in diminuzione del -0,4% rispetto all'anno precedente. Il 23,9% è over 65, quota in aumento di 0,3 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Il 78% della popolazione è concentrato in provincia di Venezia dove la densità è di 347 abitanti per kmq, contro i 133 abitanti per kmq della provincia di Rovigo. I residenti stranieri rappresentano il 9,2% e, dopo molti anni di crescita, subiscono contrazione del -0,7% rispetto all'anno precedente.

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

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.

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

Provincia di Venezia	Valori assoluti				Var. % IV trimestre '16/'15					
	Sede	Unità Locali		totale unità locali	Totale	Sede	Unità Locali			Totale
		U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV				U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV	totale unità locali	
Attive	67.899	13.143	8.495	21.638	89.537	+0,2	+1,1	+2,1	+1,5	+0,5
Sospese	159	16	7	23	182	+0,6	--	+40,0	+9,5	+1,7
Inattive	5.887	58	100	158	6.045	+3,7	-3,3	-5,7	-4,8	+3,4
con Procedure concorsuali	1.330	70	66	136	1.466	+1,4	-25,5	-8,3	-18,1	-0,8
in Scioglimento o Liquidazione	2.340	254	8	262	2.602	+5,3	-4,5	--	-4,4	+4,2
Totale Provincia di Venezia	77.615	13.541	8.676	22.217	99.832	+0,6	+0,8	+2,0	+1,2	+0,8

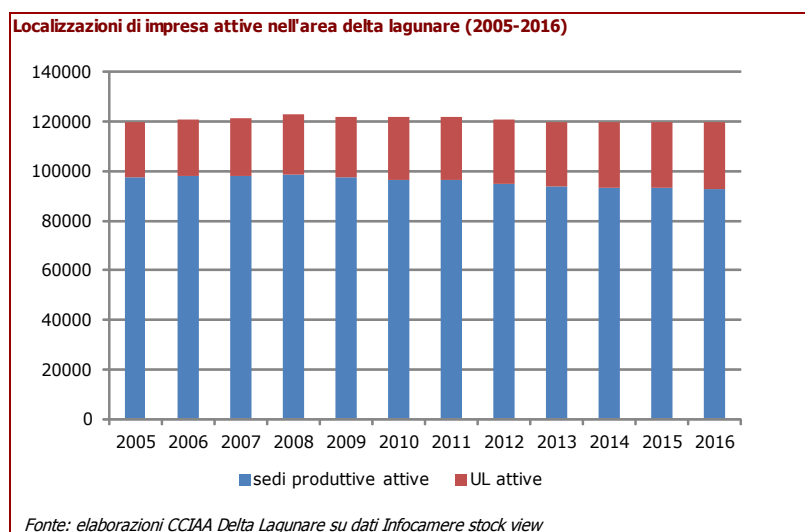
Provincia di Rovigo	Valori assoluti				Var. % IV trimestre '16/'15					
	Sede	Unità Locali		totale unità locali	Totale	Sede	Unità Locali			Totale
		U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV				U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV	totale unità locali	
Attive	24.882	2.689	2.439	5.128	30.010	-2,2	-2,2	+1,2	-0,6	-1,9
Sospese	68	2	0	2	70	-15,0	-33,3	--	-33,3	-15,7
Inattive	1.391	12	15	27	1.418	+0,1	-25,0	-11,8	-18,2	-0,4
con Procedure concorsuali	451	93	24	117	568	-12,8	-14,7	--	-12,0	-12,6
in Scioglimento o Liquidazione	703	90	3	93	796	-18,4	-23,1	--	-22,5	-18,9
Totale Provincia di Rovigo	27.495	2.886	2.481	5.367	32.862	-2,8	-3,6	+1,1	-1,5	-2,6

Area Delta Lagunare	Valori assoluti				Var. % IV trimestre '16/'15					
	Sede	Unità Locali		totale unità locali	Totale	Sede	Unità Locali			Totale
		U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV				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

	Valori assoluti				Var. % IV trimestre '16/'15					
	Sede	U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV	totale unità locali	Totale	Sede	U.L. con sede in PV	U.L. con sede F.PV	totale unità locali	Totale
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

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

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



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, dove si concentra il 75% delle imprese, 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 con il 2005 (VE +0,4%; RO -2,6%).

I settori più in sofferenza risultano essere ancora quello delle costruzioni, quello dell'industria e quello agricolo. Il commercio si mantiene stabile nel complesso, con una diminuzione delle sedi e un aumento delle unità locali. Il resto dei servizi vede crescere sia le sedi di impresa che le unità locali, con la variazione più importante nei servizi di alloggio e ristorazione; in contrazione, infine, il settore di finanza e assicurazioni, che vede aumentare le sedi d'impresa, e diminuire le unità locali.

LE LOCALIZZAZIONI (sedi di impresa e unità locali) produttive ATTIVE in provincia di Venezia e Rovigo, Veneto e Italia. Dati al 30/12/2016. Val. ass. e var. % sul IV trim 2015

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
TOTALE Veneto	434.994	100.722	535.716	-0,5	+1,9	-0,0
TOTALE ITALIA	5.145.995	1.129.642	6.275.637	+0,0	+2,2	+0,4

Note: Dati secondo la Classificazione delle Attività Economiche Ateco 2007.

Fonte: elab. CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare su dati Infocamere - Stock View

L'analisi delle forme giuridiche d'impresa delle sedi d'impresa vede in crescita le società di capitali, trainate da un ulteriore aumento delle srl semplificate, mentre diminuiscono le altre forme giuridiche. Rispetto al 2005 le società di capitale sono in aumento del 44,5%.

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

Le SEDI D'IMPRESA ATTIVE per forma giuridica (dati al 31/12/2016)

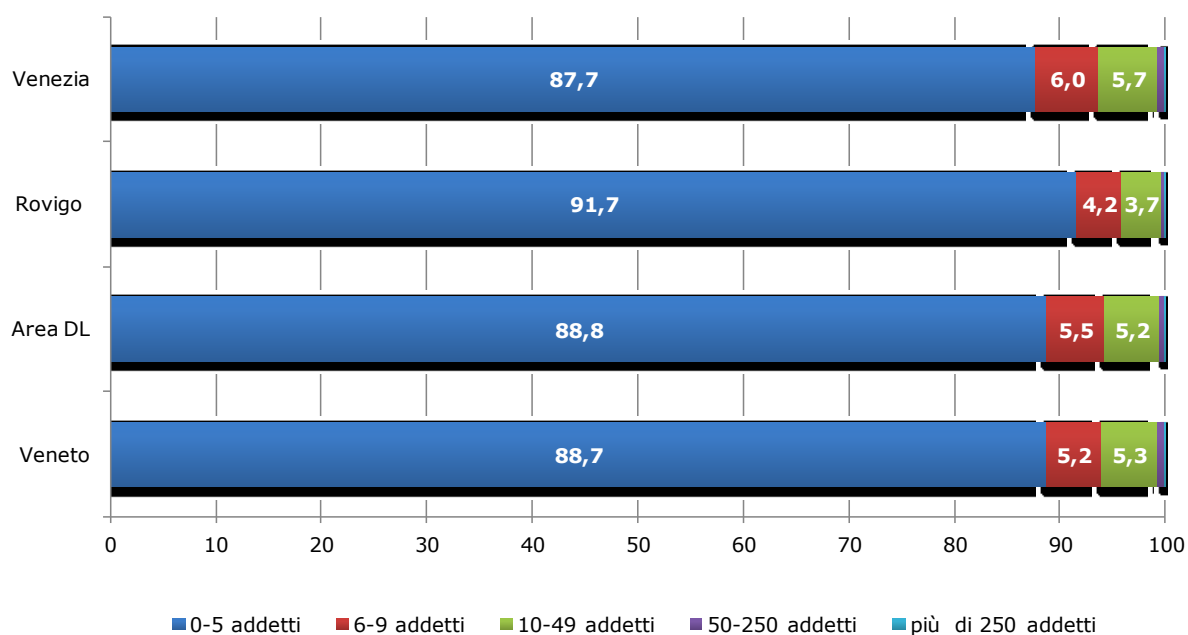
	Natura Giuridica						
	Società di capitali			Società di persone	Imprese Individuali	Altro	Totale
srl semplificata e a capitale ridotto*	altre soc di capitali	Totale					
Valori Assoluti							
Rovigo	473	3.183	3.656	4.130	16.644	452	24.882
Venezia	772	12.469	13.241	15.251	38.146	1.261	67.899
Area DL	1.245	15.652	16.897	19.381	54.790	1.713	92.781
Veneto	5.113	84.112	89.225	87.533	250.847	7.389	434.994
Italia	81.438	1.000.565	1.082.003	813.228	3.119.577	131.187	5.145.995
Composizione %							
Rovigo	1,9	12,8	14,7	16,6	66,9	1,8	100,0
Venezia	1,1	18,4	19,5	22,5	56,2	1,9	100,0
Area DL	1,3	16,9	18,2	20,9	59,1	1,8	100,0
Veneto	1,2	19,3	20,5	20,1	57,7	1,7	100,0
Italia	1,6	19,4	21,0	15,8	60,6	2,5	100,0
Variazione % IV trim '16/IV trim '15							
Rovigo	+39,9	-4,7	-0,6	-1,9	-2,7	-1,1	-2,2
Venezia	+50,2	+1,3	+3,2	-1,7	-0,0	-0,3	+0,2
Area DL	+46,1	-0,0	+2,4	-1,7	-0,8	-0,5	-0,4
Veneto	+50,6	+0,5	+2,4	-1,7	-1,1	+1,2	-0,5
Italia	+52,9	+1,0	+3,7	-2,3	-0,6	+1,7	+0,0

* In base all'art. 44 del D.L. n. 83/2012, convertito dalla L. n. 134/2012, a decorrere dal 28 giugno 2013, le Srl a capitale ridotto sono qualificate come Srl semplificate. Pertanto nel corso dell'anno 2014, tutte le Srl a capitale ridotto iscritte al registro imprese di Venezia sono state "convertite" d'ufficio in Srl semplificate.

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

Nonostante la tendenza ad una maggior strutturazione, il 59,1% delle imprese ha la forma di impresa individuale e il nostro tessuto imprenditoriale è costituito principalmente da microimprese: ben il 94,6% delle sedi d'impresa dell'Area Delta lagunare ha meno di 50 addetti e solo 57 imprese hanno più di 250 addetti. Inoltre, il 50,9% degli imprenditori attivi ha più di 50 anni.

In questo contesto, rivestono sempre maggior importanza le nuove forme di aggregazione e di innovazione che sono in costante crescita.



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 imprese coinvolte	92 200	18 24	110 224	339 1.121	2.600 13.716
Contratti di rete con personalità giuridica imprese coinvolte	29 87	8 12	37 99	75 378	461 3.398

Fonte: Elaborazioni CCIAA Delta Lagunare su dati Infocamere.

L'afflusso di nuove forze imprenditoriali nel tessuto economico provinciale proviene anche dalle componenti giovanile, femminile e straniera.

Sono state classificate quali femminili, giovanili o straniere le sedi d'impresa nelle quali la partecipazione di donne, persone under 35 e persone nate fuori dall'Italia risulta complessivamente superiore al 50%, mediando le composizioni di quote di partecipazione e di cariche amministrative detenute da donne, giovani, stranieri per tipologia di impresa.

Secondo questa classificazione, si è rilevato che le imprese femminili rappresentano il 21,2% delle sedi di imprese attive nell'area Delta Lagunare. Le imprese femminili sono più numerose nel commercio, ma i settori a maggior incidenza femminile sono quelli dei servizi alle persone (45,6%) e delle attività di alloggio e ristorazione (28,4%). Rispetto al 2015 il numero è sostanzialmente invariato.

Continua a diminuire il numero delle imprese giovanili, che al 31 dicembre 2016 rappresentano l'8,3% delle sedi di impresa totali e hanno subito una diminuzione del -2,9% tendenziale. E' da sottolineare la bassa diffusione di imprese giovanili nella nostra area e regione rispetto al dato nazionale (10,4%). La presenza di giovani imprenditori nei settori economici incide di più nella finanza e assicurazioni (13,2%), nei servizi alle persone (11,9%) e nelle attività dei servizi di alloggio e ristorazione (11,7%).

Le SEDI d'IMPRESA femminili, giovanili e straniere attive nell'area Delta Lagunare per settore economico. Dati al 31/12/2016												
Sezione attività economica	Imprese femminili				Imprese giovanili				Imprese straniere			
	val. ass.	in % sul tot. imprese	in % su imprese femminili	var. % '16/'15	val. ass.	in % sul tot. imprese	in % su imprese giovanili	var. % '16/'15	val. ass.	in % sul tot. imprese	in % su imprese straniere	var. % '16/'15
Agricoltura e pesca	3.747	24,8	19,1	-2,8	833	5,5	10,8	+0,8	254	1,7	2,7	+9,5
Industria in senso stretto	1.745	19,3	8,9	-2,2	562	6,2	7,3	-3,9	1.088	12,1	11,6	+0,3
Costruzioni	719	5,2	3,7	+2,3	1.172	8,5	15,2	-8,7	2.413	17,5	25,7	+2,1
Commercio	5.214	23,5	26,6	-0,4	2.072	9,3	26,9	-4,3	2.964	13,3	31,6	+5,3
Trasporti	201	5,4	1,0	+6,3	302	8,0	3,9	-0,7	252	6,7	2,7	+6,3
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	2.418	28,4	12,3	+3,8	994	11,7	12,9	-1,2	1.328	15,6	14,1	+8,6
Finanza e assicurazioni	324	18,6	1,7	+0,9	230	13,2	3,0	+6,0	41	2,4	0,4	+10,8
Servizi alle imprese	2.650	20,6	13,5	+2,0	848	6,6	11,0	+0,4	670	5,2	7,1	+4,5
Servizi alle persone	2.602	45,6	13,3	+0,9	677	11,9	8,8	-1,6	378	6,6	4,0	+13,9
Imprese N.C.	7	33,3	0,0	+133,3	4	19,0	0,1	-20,0	4	19,0	0,0	+300,0
TOTALE Area Delta Lagunare	19.627	21,2	100,0	+0,1	7.694	8,3	100,0	-2,9	9.392	10,1	100,0	+4,7
TOTALE Veneto	87.699	20,2	--	+0,4	35.635	8,2	--	-3,6	42.858	9,9	--	+2,6
TOTALE Italia	1.158.632	22,5	--	+0,5	534.272	10,4	--	-2,6	514.061	10,0	--	+3,3

Note: Dati secondo la Classificazione delle Attività Economiche Ateco 2007
 Fonte: elaborazioni CCIAA Delta Lagunare su dati Infocamere - Stock View

Guardando alla nazionalità si conferma il costante incremento delle imprese straniere, che raggiungono quota 9.392, pari al 10,1% sul totale delle sedi, con un incremento del +4,7% rispetto 2015. L'incidenza più alta è nei settori delle costruzioni, delle attività di alloggio e ristorazione e del commercio, mentre gli incrementi percentuali più rilevanti si sono registrati nel settore dei servizi alle persone (+13,9%) e della finanza e assicurazioni (+10,8%).

Con riferimento alla provenienza degli imprenditori stranieri attivi nell'area Delta Lagunare (il dato si riferisce allo stato di nascita ed è ricavato dal codice fiscale) si scopre che l'80,2% di questi è di nazionalità extra-comunitaria: si tratta di 10.359 persone attive, che rappresentano il 7,2% del totale degli imprenditori che operano in ambito provinciale (era il 6,8% nel 2015). Il rimanente 19,8% proviene, invece, da paesi appartenenti alla Comunità Europea.

La classifica per nazionalità è saldamente capeggiata dalla comunità cinese che, con 2.516 persone attive, rappresenta il 19,5% dell'intero universo dell'imprenditoria straniera. Seguono il Marocco (1.047, l'8,1% del totale stranieri) e il Bangladesh (1.027, l'8% del totale). In termini di crescita, gli imprenditori nati in Bangladesh sono quelli che hanno fatto registrare il maggior incremento in termini assoluti su base annua (81 unità in più; +8,6%), seguiti da quelli nati in Cina (73 unità, +3%).

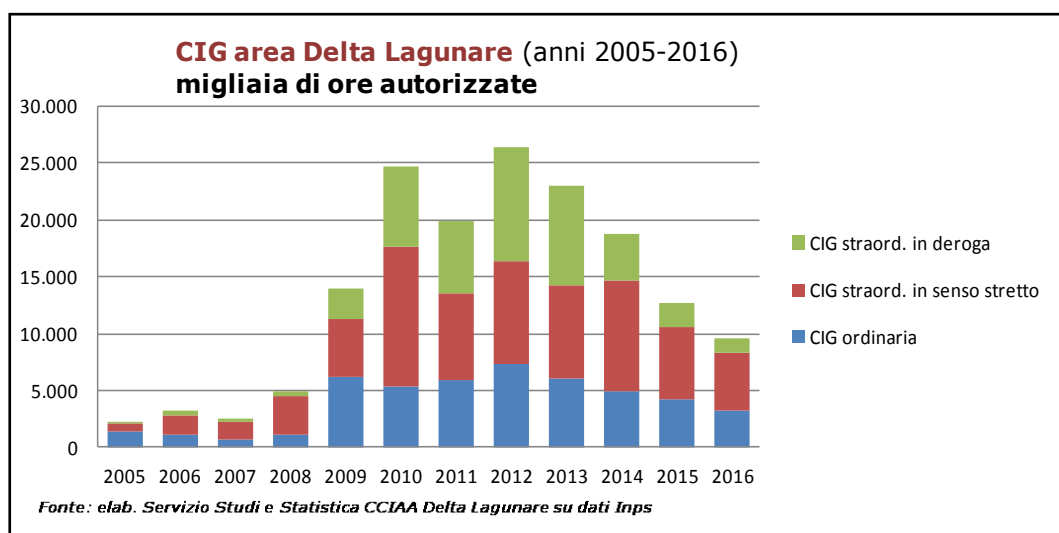
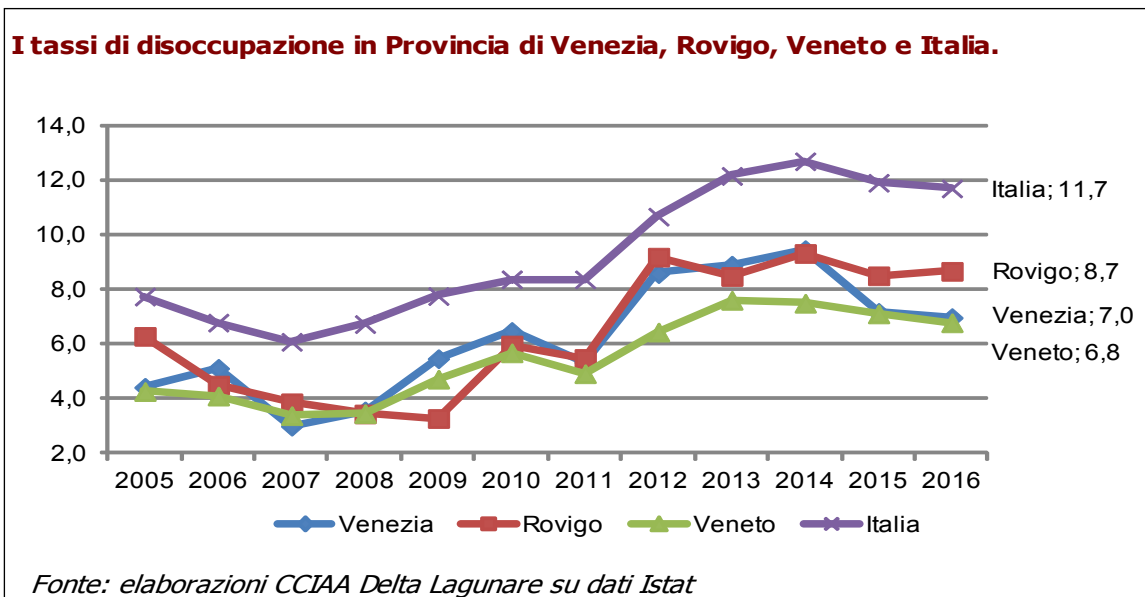
I dati relativi al mercato del lavoro vedono un aumento degli occupati sia per l'area di Venezia, che per quella di Rovigo, mentre per quanto riguarda le persone in cerca di occupazione si nota una contrazione nella Provincia di Venezia (con tasso di disoccupazione pari al 7% in diminuzione di 0,1 pp rispetto al 2015) e un aumento in quella di Rovigo (con tasso di disoccupazione pari all'8,7%, in aumento di 0,2 pp rispetto al 2015).

Le aperture di crisi aziendali e i licenziamenti collettivi sono diminuite notevolmente in entrambi i territori.

Anche il ricorso alla Cassa integrazione è in continua contrazione, in particolare quella in deroga (-37,6%), ma anche quella ordinaria (-24,2%).

IMPRENDITORI attivi nell'Area Delta Lagunare per stato di nascita. Dati al IV trimestre 2016			
Stato di nascita	Val. Ass.	Comp. %	Var. % 2016/2015
Romania	1.091	8,4	+2,5
Francia	283	2,2	-1,0
Germania	276	2,1	+1,5
Gran Bretagna	130	1,0	+6,6
Belgio	125	1,0	+1,6
Polonia	103	0,8	+3,0
Austria	96	0,7	+9,1
Spagna	64	0,5	-11,1
Croazia	63	0,5	+12,5
Bulgaria	58	0,4	+0,0
...	...		
Comunitari	2.553	19,8	+1,9
Cina	2.516	19,5	+3,0
Marocco	1.047	8,1	+2,9
Bangladesh	1.027	8,0	+8,6
Albania	858	6,6	+5,1
Svizzera	569	4,4	-0,9
Moldavia	439	3,4	+9,5
Nigeria	419	3,2	+18,0
Serbia e Montenegro	326	2,5	-0,6
Macedonia	312	2,4	+3,3
Tunisia	256	2,0	+1,2
...	...		
Extra U.E.	10.359	80,2	+4,7
Totale Stranieri	12.912	100,0	+4,2
Totale Italiani	129.687	--	-1,4
n.c.	1.157	--	--
Totale	143.756	--	-1,0

Fonte: elab. CCIAA Delta Lagunare su dati Infocamere - Stock View



Sul fronte del turismo, gli ottimi risultati ottenuti nel 2016 dal Veneto, rispecchiano l'interesse crescente sia dei clienti italiani che del mercato estero. I turisti italiani sono aumentati, rispetto all'anno precedente, del 4,7% nel numero e dell'1,8% nei pernottamenti, quelli stranieri del 2,8% in termini di arrivi e del 4,1% in quanto a presenze. Il turismo internazionale, la cui crescita è stata solamente rallentata all'inizio della crisi economica globale per riprendere timidamente già dal 2009, manifesta oggi consensi sempre maggiori da parte di tutti i clienti più affezionati: tedeschi (+4,9% delle presenze), austriaci (+3,5%), olandesi (+6,2%), inglesi (+11,3%), svizzeri (+3,2%), francesi (+3,3%), americani (+0,2%), danesi (+11%). I turisti cinesi, dopo il picco del 2015 legato con ogni probabilità all'effetto Expo, tornano alle cifre del 2014 (oltre 600mila arrivi e 800mila presenze). Un confronto tra la graduatoria degli stati di provenienza dei turisti stranieri dell'anno 2000 e quella relativa all'anno appena concluso, mette in evidenza alcuni mercati emergenti: la Romania, la Corea del Sud, l'Irlanda, la Russia e l'India. La crescita del 2016 ha riguardato sia il settore

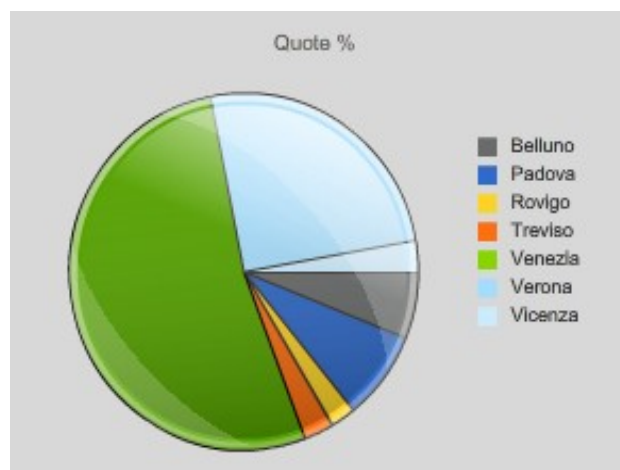
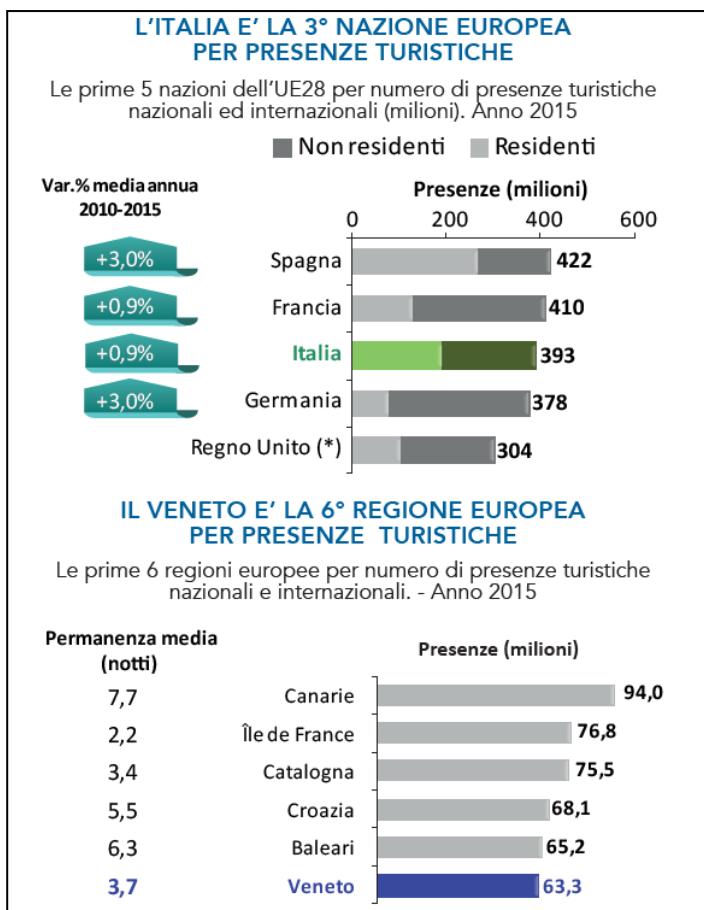
alberghiero (+2,3% degli arrivi e +4% delle presenze) che quello extralberghiero (rispettivamente +6,2% e +2,8%).

All'interno della regione, la provincia di Venezia rappresenta il polo di attrazione maggiore (52,6% per presenze), grazie soprattutto alla città di Venezia e alle spiagge. I dati relativi all'anno 2016 registrano un aumento del +1,7% degli arrivi, che sfiorano gli 8,8 milioni, e un più contenuto incremento tendenziale (+0,7%) per le presenze turistiche, oggi più di 34,4 milioni, con una lieve diminuzione dei giorni di permanenza media (3,9 giorni contro i 4,0 del 2015).

La provincia di Rovigo assorbe il 2,4% delle presenze regionali. I dati relativi all'anno 2016 registrano un aumento del +0,1% degli arrivi, che ammontano a 291 mila, e un incremento tendenziale più sostenuto (+3%) per le presenze turistiche (1,5 milioni), che ha portato ad un aumento dei giorni di permanenza media (5,3 giorni contro i 5,1 del 2015).

Gli stranieri rappresentano il 73,5% delle presenze in provincia di Venezia e il 48,8% in provincia di Rovigo. La maggior parte dei turisti stranieri proviene dalla Germania, con le presenze in aumento del +3,2% in provincia di Venezia e in contrazione del -0,8% in provincia di Rovigo.

Anche gli scambi con l'estero sono stati caratterizzati da andamenti opposti tra le due province: per Venezia si evidenzia un aumento delle esportazioni del +4,3% e delle importazioni del +2,1%, con performance superiori alla media nazionale e regionale, mentre per Rovigo le esportazioni diminuiscono del -5,3% e le importazione del -41,6%. Il maggior mercato di sbocco si conferma l'Europa (70,6%)



e risulta l'area verso la quale le esportazioni sono aumentate in modo più rilevante (+6,3%).

FLUSSI IMPORT/EXPORT dell'area Delta Lagunare per area geografica

Anno 2016, valori in Euro, composizione % e variazioni % '16/'15

Area geografica	IMPORTAZIONI			ESPORTAZIONI		
	euro	In %	Var. %	euro	In %	Var. %
Europa	4.367.384.412	67,0	-3,5	4.190.433.848	70,6	+6,3
- Unione Europea a 28 paesi	3.624.684.354	55,6	-6,8	3.618.921.650	61,0	+4,9
di cui: UEM a 19 paesi	2.720.207.826	41,8	-10,2	2.749.588.696	46,3	+5,9
- Altri paesi europei	742.700.058	11,4	+16,5	571.512.198	9,6	+15,5
America	280.197.993	4,3	+39,9	704.152.811	11,9	-6,1
Asia	1.508.419.986	23,2	-38,0	816.001.235	13,8	-7,9
Africa	347.902.056	5,3	+12,6	141.927.704	2,4	-7,4
Oceania	5.807.294	0,1	+14,2	58.036.801	1,0	+2,6
Altro*	5.442.294	0,1	7.373,7	23.885.995	0,4	-28,6
Totale	6.515.154.035	100,0	-12,8	5.934.438.394	100,0	+1,9

* Provviste e dotazioni di bordo e paesi e territori non specificati nel quadro degli scambi con paesi terzi

Note: -Dati 2016 provvisori.

-A seguito dell'ingresso della Lituania, a partire dai dati di gennaio 2015, l'area UEM è composta da 19 paesi.

Fonte: Elaborazioni CCIAA Venezia Rovigo Delta Lagunare su dati ISTAT.

FLUSSI IMPORT/EXPORT dell'Area Delta Lagunare per settore di attività

Anno 2015 e 2016, valori in milioni di Euro e in %, variazioni % '16/'15

COMPARTI	IMPORTAZIONI				ESPORTAZIONI			
	2015	2016*		Var. % '16/'15	2015	2016*		Var. % '16/'15
		milioni di euro	comp. %			milioni di euro	comp. %	
Agricoltura, silvicoltura e pesca	603	613	9,4%	+1,6%	154	158	2,7%	+3,1%
Estrazione di minerali da cave e miniere	1.300	400	6,1%	-69,2%	4	3	0,0%	-30,1%
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	710	738	11,3%	+3,9%	701	744	12,5%	+6,1%
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	925	1.005	15,4%	+8,6%	845	884	14,9%	+4,6%
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	181	191	2,9%	+5,8%	94	108	1,8%	+15,0%
Coke e prodotti petroliferi raffinati	791	902	13,9%	+14,1%	139	144	2,4%	+3,6%
Sostanze e prodotti chimici	801	724	11,1%	-9,6%	478	455	7,7%	-4,8%
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	34	20	0,3%	-42,5%	58	82	1,4%	+39,9%
Gomma e m. plastiche, lavoraz. min. non metalliferi	245	247	3,8%	+0,7%	405	401	6,8%	-0,9%
Metalli di base e prodotti in metallo	515	457	7,0%	-11,2%	731	675	11,4%	-7,7%
Computer, apparecchi elettronici e ottici	390	324	5,0%	-17,0%	108	100	1,7%	-7,8%
Apparecchi elettrici	126	130	2,0%	+2,7%	396	409	6,9%	+3,4%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	269	242	3,7%	-10,2%	822	921	15,5%	+12,1%
Mezzi di trasporto	386	348	5,3%	-10,0%	492	457	7,7%	-7,3%
Prodotti delle altre attività manifatturiere	111	111	1,7%	+0,3%	251	271	4,6%	+7,9%
Energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0	--	--	-100,0%	--	--	--	--
Prodotti da attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	80	54	0,8%	-32,4%	24	22	0,4%	-7,3%
Prodotti dell'editoria e audiovisivi;attività radiotelevisive	5	5	0,1%	+3,3%	34	31	0,5%	-9,5%
Prodotti da altre attività professionali, scientifiche e tecniche	0	0	0,0%	--	0	0	0,0%	+1.735,9%
Prodotti da attività artistiche, di intrattenimento e divertimento	3	6	0,1%	+70,4%	28	33	0,6%	+16,4%
Merci dichiarate come provviste di bordo	1	1	0,0%	+6,6%	58	37	0,6%	-35,7%
Totale	7.475	6.515	100,0%	-12,8%	5.822	5.934	100,0%	+1,9%

NOTE:

* dati provvisori.

- La classificazione merceologica adottata nelle statistiche del commercio estero è l'Ateco 2007 (versione nazionale della nomenclatura europea NACE Rev.2)

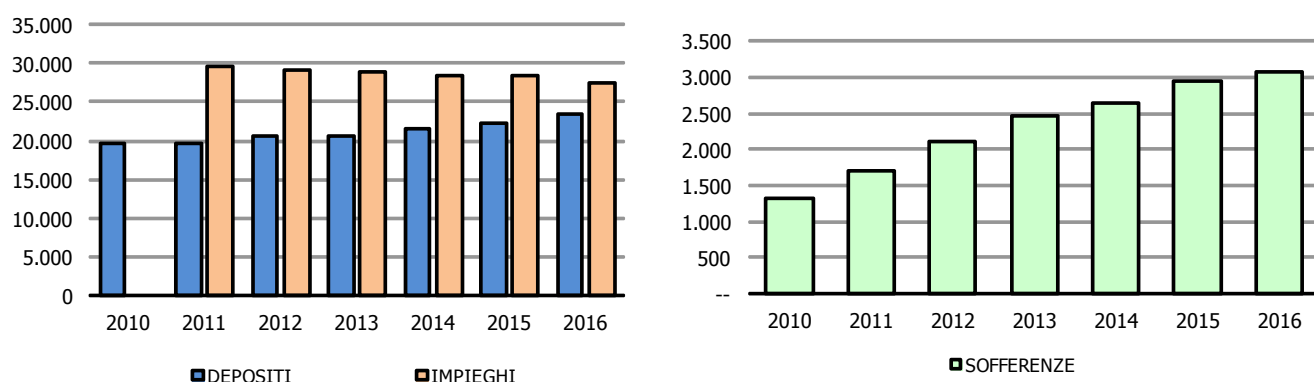
Fonte: Elaborazioni Servizio Studi e Statistica C.C.I.A.A. di Venezia Rovigo Delta Lagunare su dati Istat - Coeweb.

I dati di traffico delle principali infrastrutture dell'area evidenziano andamenti di ripresa significativi. Per quanto riguarda il traffico autostradale, nella tratta di competenza della società C.A.V, comprensiva del Passante di Mestre, nell'anno 2016

si è registrato un aumento 4,7% del traffico dei mezzi pesanti e del 4,1% per i mezzi leggeri. Il Porto di Venezia ha visto un incremento dello 0,6% del tonnellaggio complessivo delle merci movimentate, e una ripresa (+1,2%) del traffico passeggeri, collegato principalmente al traffico crocieristico. Sul versante aeroportuale il sistema Venezia (costituito dagli aeroporti di Venezia e Treviso) continua la sua crescita con un +9,2% di aeromobili transitati e un +10,1% di passeggeri.

In questo contesto, il mercato del credito continua a evidenziare elementi di debolezza: a fronte di un aumento dei depositi del +5,2%, gli impieghi si sono ulteriormente contratti del -2,9% e le sofferenze bancarie al 31 dicembre 2016

IMPIEGHI, DEPOSITI e SOFFERENZE nell'area Delta Lagunare
dati al 31/12 dal 2010 al 2016. Valori assoluti in milioni di euro



hanno superato il livello di 3 miliardi di euro, in aumento del 4,3% rispetto all'anno precedente.

Una nota positiva che emerge dalle analisi della Banca d'Italia a livello Veneto è che "nel corso del 2016 il flusso di nuovi prestiti deteriorati di banche e società finanziarie (tasso di deterioramento) è diminuito al 2,6 per cento del totale dei crediti, proseguendo un miglioramento iniziato nel corso del 2015 e riportandosi sui livelli del 2008. L'indicatore ha mostrato un miglioramento sia per i finanziamenti alle famiglie sia per quelli alle imprese. Per queste ultime l'andamento positivo è riconducibile ai comparti manifatturiero e dei servizi, mentre resta sostenuta la dinamica di deterioramento dei crediti alle costruzioni" (cit: Banca d'Italia, L'economia del Veneto, giugno 2017).

Tale tendenza pare essere confermata dai dati al I trimestre 2017.

DEPOSITI, IMPIEGHI e SOFFERENZE in provincia di Venezia, Rovigo, Veneto e Italia*Valori in milioni di Euro e variazioni % congiunturali e tendenziali*

Dati al 31/12/2016	DEPOSITI (banche e bancoposta)		IMPIEGHI		SOFFERENZE	
	Milioni di Euro	Var. tend.	Milioni di Euro	Var. tend.	Milioni di Euro	Var. tend.
Venezia	18.518	+5,7	22.397	-2,8	2.332	+6,4
Rovigo	5.029	+3,5	5.098	-3,2	740	-1,7
Area Delta-Lagunare	23.547	+5,2	27.495	-2,9	3.072	+4,3
Veneto	140.906	+7,9	154.007	-1,7	19.006	+3,4
Italia	1.406.570	+4,7	1.803.310	-1,1	190.644	+1,9

Il quadro normativo (i contenuti della riforma)

L'attuale processo di riforma e di razionalizzazione della Pubblica Amministrazione, ispirato da logiche di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei pubblici servizi e di riduzione di relativi costi, ha coinvolto direttamente anche il sistema camerale con una serie di atti normativi che, a partire dalla riduzione del diritto annuale a carico delle imprese incidono sia dal punto di vista delle risorse finanziarie sia sotto l'aspetto strutturale, funzionale e organizzativo.

In particolare il Decreto 90/2014 convertito in legge 114/2014, che all'art. 28 ha sancito:

- che l'importo del diritto annuale a carico delle imprese, come determinato per l'anno 2014, è ridotto, per l'anno 2015 del 35%, per l'anno 2016 del 40% e, a decorrere dall'anno 2017 del 50%;
- la ridefinizione delle tariffe e dei diritti sulla base dei costi standard, con attuazione senza nuovi e maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

Successivamente il legislatore con Legge n. 124/2015 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" (art. 10) ha fissato i principali criteri ai quali la riforma del sistema camerale deve essere improntata e sulla base dei quali il Governo in data 25 novembre 2016 ha emanato il Decreto 219 "Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", entrato in vigore il 10 ottobre 2016.

Le linee principali sulle quali si sviluppa il Decreto sono:

EFFICIENTAMENTO

- riduzione del numero delle Camere di Commercio da 105 a 60 con vincolo di almeno una CCIAA per Regione e accorpamento delle CCIAA con meno di 75.000 imprese iscritte

- 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
- disciplina delle partecipazioni camerali allineata al DLGS sulle società partecipate previsto dall'art. 18 della "Legge Madia"

EFFICACIA

- Ridefinizione delle 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)

GOVERNANCE

rafforzamento della vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico:

- a. 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
- b. gratuità di tutti gli incarichi degli organi diversi dai collegi dei revisori
- c. limiti 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)

- d. limite a due mandati per gli organi di governo delle Camere
- e. approvazione da parte del MiSE su attività di gestione straordinaria delle Camere (es.: costituzione di Aziende Speciali)
- f. ricollocamento presso altre PA dell'eventuale personale che dovesse risultare in soprannumero all'esito della riorganizzazione del sistema camerale

A seguito del suddetto D.Lgs., in data 8 agosto 2017 il Ministero dello Sviluppo Economico ha proceduto alla emanazione del Decreto "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale" (pubblicato in G.U. n. 219 del 19/09/2017) con il quale si porta a compimento, sulla base della proposta di Unioncamere, il percorso avviato nel 2016 che ha come risultato un piano complessivo di razionalizzazione delle sedi delle singole Camere di Commercio.

Con gli accorpamenti e la rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, il numero delle Camere di Commercio passerà da 95 a 60, così come viene ridefinito il numero complessivo delle Aziende speciali, che passano dalle 96 attuali a 58. La riforma detta, inoltre, i criteri per una più razionale riallocazione del personale, la razionalizzazione delle sedi e degli immobili, con maggiori servizi alle imprese e una rimodulazione dell'offerta anche in relazione alle opportunità del piano Industria 4.0".

1.2. Il contesto interno

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della CCIAA Delta Lagunare è stata rivista e progressivamente strutturata, a partire dall'accorpamento, in funzione della necessità di razionalizzare e migliorare in termini di efficacia ed efficienza la gestione delle risorse umane in un contesto che necessita di una sempre maggiore trasversalità nelle funzioni affidate al personale e, a turnover bloccato, nella disponibilità e capacità al cambiamento e alla molteplicità delle mansioni.

L'attuale struttura deriva dalle risultanze delle delibere della Giunta camerale n. 65 dell'11 aprile 2016 e n. 170 del 27 luglio 2016, con le quali è stato definito l'assetto di base in termini di Aree e Settori, e successivamente affinata, nelle strutture minori (Servizi/Uffici), con gli Ordini di servizio n. 11 del 12/08/2016, n. 5 del 02/02/2017 e n. 14 del 04/07/2017.

La stessa si compone, quindi, delle seguenti Aree, Settori, Servizi e Uffici:

- **Area 1 – Segretario Generale** (segreteria generale, gestione delle risorse umane, promozione, protocollo e partecipazioni);
- **Area 2 – Amministrazione interna e progetti internazionali** (servizi finanziari, provveditorato, URP, comunicazione e stampa, statistica e studi, certificazione estere e progettazione internazionale);
- **Area 3 – Ambiente, servizi innovativi e programmazione** (Albo gestori ambientali, alternanza scuola lavoro, agenda digitale, controllo di gestione, servizio integrato gestione camerale);
- **Area 4 – Regolazione del Mercato** (arbitrato e media conciliazione, metrico, brevetti, protesti sanzioni);
- **Area 5 – Registro Imprese e Semplificazione** (Registro Imprese e Albo Imprese Artigiane, Sportello Unico Attività Produttive SUAP, Diritto Annuale, Servizi informatici e sito internet).

In relazione alla definizione delle suddette Aree Dirigenziali, con successiva delibera n. 170 del 27 luglio 2016, sono state identificate le ulteriori posizioni che si articolano in:

Settori

1. settore economico finanziario (ragioneria, provveditorato, patrimonio, partecipazioni, raccordo strutture di sistema);
2. settore promozione e sviluppo del territorio (estero, promozione, servizi innovativi, segreteria generale, progetti internazionali, relazioni esterne)
3. settore semplificazione amministrativa (servizi informatici, registro imprese, diritto annuo)

4. settore programmazione integrazione controllo di gestione e qualità presidio della sede di Rovigo (Programmazione, controllo di gestione, qualità, amministrazione trasparente anticorruzione, presidio sede di Rovigo)
5. settore sviluppo organizzativo (gestione risorse umane, stipendi)

Servizi

- Area 1: Servizio promozione territori, Servizio risorse umane, Servizio partecipazioni, Servizio contabilità ASPO;
- Area 2: Servizio Relazioni esterne/URP, Servizio provveditorato, Servizio contabilità CCIAA e raccordo strutture sistema, Servizio gestione del patrimonio;
- Area 3: Servizio Ambiente, Servizio Alternanza Scuola Lavoro, Servizio Qualità, Servizio Trasparenza Amministrativa;
- Area 4: Servizio tutela del consumatore e della fede pubblica, Servizio sanzioni e protesti;
- Area 5: Servizio informatica, Servizio diritto annuale, Servizio Registro imprese Albi e Ruoli, Servizio Registro Imprese R.E.A, Albo Imprese Artigiane, SUAP sede di Venezia, Servizio Registro Imprese, Albo Imprese Artigiane, SUAP sede di Rovigo.

Uffici: ne sono previsti in tutto 21.

Rispetto alla suddetta definizione, con delibera n. 250 del 5/12/2016 la Giunta a seguito della collocazione in aspettativa del Dirigente Area 3, le relative competenze sono state così suddivise:

Area 1: il servizio Alternanza Scuola-Lavoro

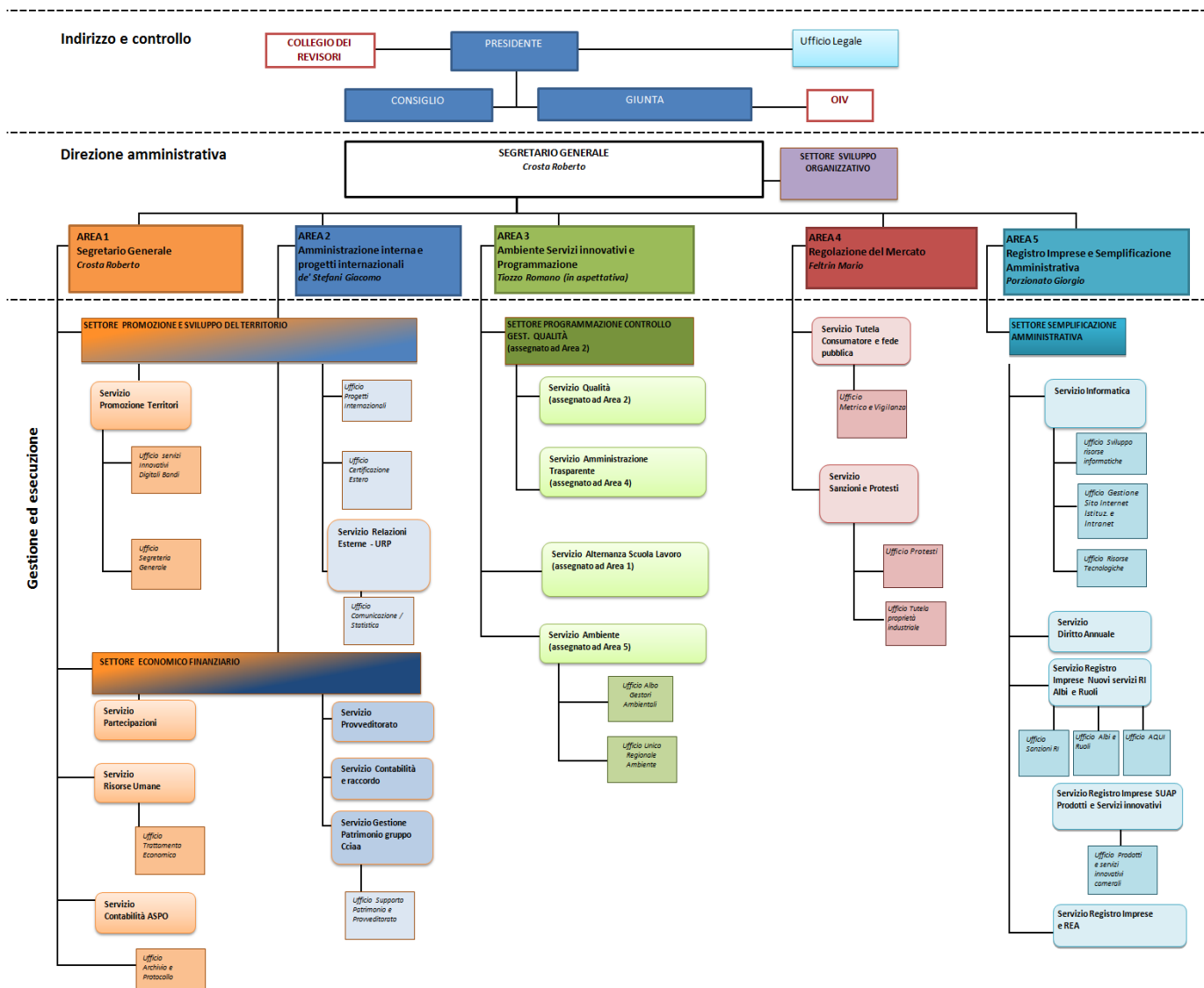
Area 2: settore Programmazione Integrazione Controllo della gestione e qualità, presidio della sede di Rovigo, con il servizio Qualità

Area 4. settore Programmazione Integrazione Controllo della gestione e qualità, presidio della sede di Rovigo, con il servizio Amministrazione Trasparente

Area 5: servizio Ambiente, con gli Uffici Albo Gestori Ambientali e Unico Regionale Ambiente.

Inoltre, in linea con i criteri tipici delle strutture come meglio definite “a matrice” sono attualmente operativi trasversalmente alla struttura i seguenti Uffici di Progetto:

- Ufficio di progetto per Alternanza Scuola lavoro
- Ufficio di progetto sui temi della legalità
- Ufficio di progetto servizio nuova impresa



Risorse Umane

Il numero delle risorse umane sulle quali la Camera di commercio ha potuto e può contare per lo svolgimento delle sue funzioni si è notevolmente ridotto nel tempo.

Nelle tabelle che seguono viene data indicazione di tale dinamica che non cambierà nei prossimi anni.

In particolare,

Risorse Umane	CCIAA VE +RO al 31/12/2014	CCIAA DL al 20/7/2015 (data accorpamento)	CCIAA DL al 31/12/2015	CCIAA DL al 31/12/2016	CCIAA DL al 1/10/2017
Personale	152	147	145	140	136
Dirigenti	5	5	5	5	5
Totale	157	152	150	145	141

Rispetto al dato indicato in tabella il numero effettivo di unità di personale della Camera **scende a 139 unità** se si tiene conto di una unità di categoria D in distacco presso altro ente e di una unità dirigenziale collocata in aspettativa per incarico di Segretario Generale presso altra Camera.

Alla data del 1 ottobre 2017 il personale, escluso il personale dirigente, risulta ripartito nelle categorie contrattuali come di seguito indicato:

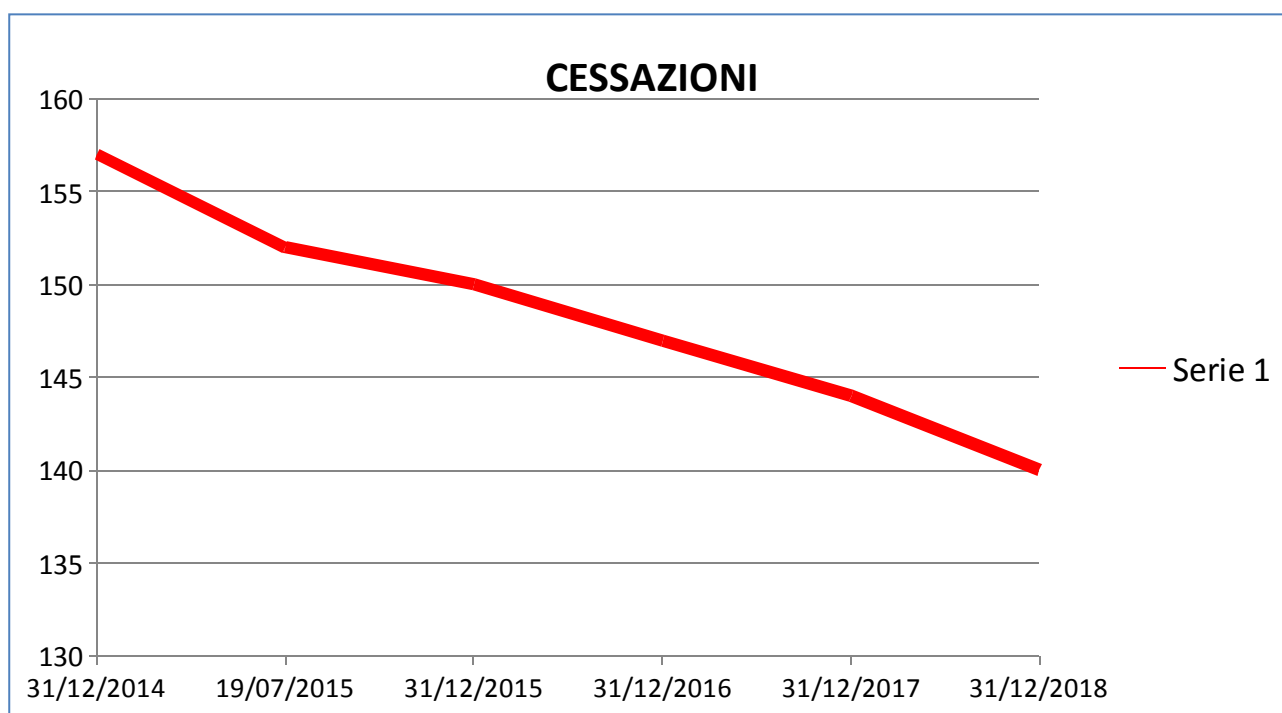
Categoria	n. dipendenti			n. dipendenti espressi in FTE (*)			
	uomini	donne	totale	uomini	donne t pieno	donne p time	totale
Dirigenti esclusi dal totale	5	0	5	5	0	0	5
D	13	27	40	13	22	4,11	39,11
C	22	63	85	22	35	20,4	77,4
B	5	2	7	5	2	0	7
A	1	3	4	1	2	0,8	3,8
Totale	41	95	136	41	61	25,31	127,31

(*) unità effettive tenuto conto del part-time

Nella tabella che segue si evidenzia la suddivisione del personale (compresi i dirigenti) in base alle Funzioni Istituzionali previste dal DPR 254/2005

Funzioni istituzionali	Numero	%
A –Organi Istituzionali e Segreteria Generale	8	6%
B – Servizi di Supporto	45	32%
C –Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato	70	50%
D – Studio, Formazione, Informazione e	18	13%
Totale	141	100%

Nel grafico che segue si evidenzia la dinamica delle risorse umane nei prossimi anni tenuto conto delle cessazioni



Il Gruppo Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare

La Camera di commercio 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

La dotazione organica delle suddette aziende al 1 ottobre 2017 è così determinata:

Azienda	Dotazione organica
CAMERA SERVIZI s.r.l.	10
Azienda Speciale per i Mercati di Lusia e di Rosolina	9
A.S.Po.	7

2. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2017

2.1. Mappa strategica pluriennale

La Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare descrive la propria Strategia attraverso l'adozione della propria mappa strategica pluriennale, nella quale si mettono in evidenza le linee strategiche pluriennali traducendole in obiettivi in ottica BalancedScorecard, ovvero con l'attenzione rivolta verso le quattro prospettive di analisi: "Imprese, cittadini e Istituzioni", "processi Interni e qualità", "Apprendimento, crescita ed organizzazione", "Economico-finanziaria".

Il Consiglio Camerale ha approvato le proprie Linee programmatiche di mandato e relativo programma pluriennale con delibera n. 10 del 5 ottobre 2015, successivamente all'insediamento, e quindi in un contesto ancora in forte divenire e caratterizzato da notevole incertezza in ordine alle risorse e funzioni che sarebbero state previste e assicurate dalla riforma in atto del sistema camerale.

In sede di prima definizione è risultato prioritario, proprio per l'incertezza del quadro di riferimento, assicurare la più ampia flessibilità operativa alla neo Camera con un ventaglio di obiettivi ampio.

Già in sede di prima esplicitazione era stata, comunque, sottolineata l'opportunità che il piano quinquennale non venisse letto come un documento fermo e statico ma dinamico e in divenire, da approntare in modo più strutturato soprattutto alla luce di quelle che sarebbero state le effettive risorse disponibili per gli Enti camerali e il quadro delle funzioni e delle attività da assicurare al sistema economico e delle imprese locali.

In tale ottica, in sede di avvio della programmazione 2018 e quindi parallelamente alla costruzione della presente Relazione, la Giunta ha ritenuto di procedere ad una proposta di riformulazione delle Linee e del relativo programma pluriennale con una riduzione e ridimensionamento degli obiettivi strategici alle tematiche che, in linea con il quadro della riforma, sono ritenute strategicamente rilevanti e capaci di coniugare risorse e aspettative del sistema delle imprese in termini di promozione, sviluppo e competitività.

In particolare, le linee sono state ricondotte a n. 3 Aree Strategiche, rispetto alle quattro precedentemente previste:

- **Area strategica 1** "Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese"
- **Area strategica 2** "Semplificazione ed efficientamento amministrativo"
- **Area strategica 3** "Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse"

e a n. 12 Linee complessive, rispetto alle 20 precedente previste.

Linee dell'azione promozionale:

1. Sostegno alla digitalizzazione dei processi aziendali e all'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese (**digitalizzazione - innovazione**)
2. Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione, in accordo con gli organismi regionali e nazionali (**internazionalizzazione**) e il supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento (credito)
3. Promozione dell'alternanza scuola lavoro, l'orientamento alle professioni e le politiche attive del lavoro in collaborazione con gli altri soggetti istituzionali e il sistema delle imprese (**ASL - mercato del lavoro – nuova impresa**)
4. Incremento e rafforzamento dell'attrattività del territorio e della competitività del sistema delle imprese (**rigenerazione urbana – sostenibilità ambientale – cultura e turismo – marketing**)
5. Supporto al sistema delle imprese nella conoscenza e capacità di comprensione e di analisi del contesto attuale e futuro (**analisi degli scenari**)

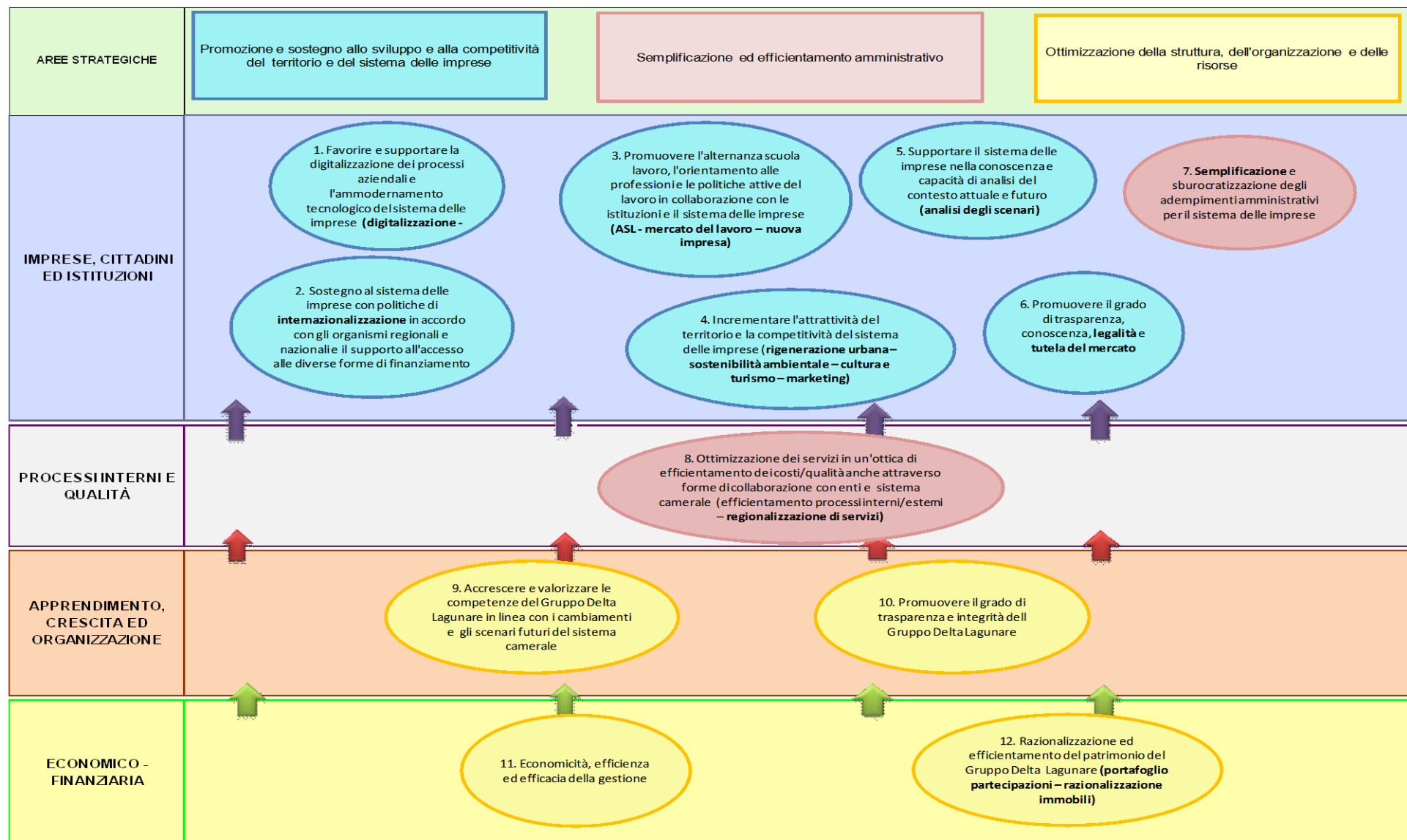
Linee di azione volte alla razionalizzazione della struttura e di miglioramento dei servizi:

6. Promozione del grado di trasparenza, conoscenza, legalità e **tutela del mercato**
7. **Semplificazione e sburocratizzazione** degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese
8. Riorganizzazione dei servizi in un'ottica di ottimizzazione dei costi/efficienza anche attraverso forme di collaborazione con enti e sistema camerale (efficientamento processi interni/esterni – **regionalizzazione di servizi**)
9. Accrescimento e valorizzazione delle competenze del personale del Gruppo Delta Lagunare in linea con i cambiamenti e i futuri scenari di operatività del sistema
10. Promozione del grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare
11. Economicità, efficienza ed efficacia della gestione
12. Razionalizzazione ed efficientamento del patrimonio della Camera (**portafoglio partecipazioni – razionalizzazione immobili**)

Per il dettaglio dei contenuti si rimanda alla pagina del sito istituzionale:

Sezione Amministrazione-Trasparente/disposizioni-generalidi/atti-generalidi

Mappa Strategica 2015-2020 rev.1



Lo sviluppo e l'attuazione dell'azione Camerale secondo le linee tracciate per il 2018 nel contesto che si è venuto a delineare dall'evoluzione della riforma del sistema camerale ha necessitato, ora è più che in passato, di un coinvolgimento dei propri stakeholders con la condivisione di un percorso in grado di mettere a fattor comune sinergie e risorse complessive (finanziarie/intangibili/conoscenze) da destinare allo sviluppo del territorio.

La Camera di Commercio Delta Lagunare già a partire dalla programmazione 2017, precorrendo di fatto, quello che il Decreto di riforma 219/2016 ha successivamente evidenziato ovvero l'integrazione che il medesimo ha operato all'art. 11, comma 1, lettera c, della L. 580/1993 ove si prevede che *"Il Consiglio c) determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale di attività della camera di commercio, previa adeguata consultazione delle imprese"*, ha quindi avviato una procedura più stringente e partecipativa di coinvolgimento dei propri stakeholders, in primis il mondo delle imprese, attraverso le associazioni produttive, mediante costituzione di gruppi di lavoro che sulle tematiche ritenute più strategiche hanno lavorato con l'ente per la definizione di progetti e interventi in grado di coinvolgere più settori e soggetti diversi, nell'ottica di ottimizzare l'utilizzo delle risorse con l'ottenimento del miglior risultato possibile in termini di sviluppo e promozione del territorio.

Nel capitolo che segue vengono, quindi, descritti gli obiettivi e linee operative per il 2018 che in linea con le indicazioni che il Consiglio e la Giunta hanno definito, in condivisione e con la partecipazione delle rappresentanze del sistema delle imprese.

2.2. Linee di intervento e obiettivi per il 2018

Come indicato nel precedente paragrafo la pianificazione della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare fa riferimento a tre Aree Strategiche in relazione alle quali l'azione della Camera si sviluppa secondo le linee e gli obiettivi strategici di seguito descritti in ottica BSC.

Linee di intervento ed obiettivi azione promozionale

PROSPETTIVA IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI

Obiettivo Strategico 1. Favorire e supportare la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammodernamento tecnologico del sistema delle imprese (digitalizzazione – innovazione)

I temi dell'innovazione, della formazione e trasformazione digitale sono elementi che incidono sempre più nello sviluppo economico e sociale di un Paese e per le imprese, in particolare, riguardano aspetti non solo di tipo tecnologico ma che interessano tutti i modelli di business. In tale contesto l'azione della Camera si inserisce, in particolare, nell'ambito del progetto "Piano Industria 4.0" del MiSE, nell'ottica del rilancio del sistema economico attraverso azioni volte ad offrire un supporto negli investimenti e nella digitalizzazione dei processi produttivi. La diffusione di una "cultura" digitale unitamente alla promozione di processi di innovazione per tutti i settori e le dimensioni di impresa è essenziale per la crescita e la competitività di un sistema economico. In questo ambito il sistema camerale, anche a seguito della riforma attuata con D.Lgs 219/2016, deve svolgere funzioni di promozione e diffusione della pratica digitale contribuendo a favorire una consapevolezza sulle opportunità dei processi di digitalizzazione.

Rientrano in tale linea l'accompagnamento e l'educazione delle imprese alla conoscenza e utilizzo del MEPA e della fatturazione elettronica.

La Camera di Commercio di Venezia Rovigo è inoltre chiamata a promuovere azioni di diffusione e sostegno dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, anche attraverso l'azione delle proprie strutture come T2I. Nell'ambito di questa linea rientra, quindi, anche il sostegno alla protezione ed alla tutela brevettuale, oltre che le attività connesse allo sviluppo di nuove attività manifatturiere che devono puntare sia ai settori artigianali che industriali.

Linee per il 2018

La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:

- ✓ digitalizzazione (trasversale a tutti i settori) nel sistema delle imprese che passa anche per l'accompagnamento e l'educazione delle imprese (fatturazione elettronica, MEPA, conoscenza dei mercati, ecc.)
- ✓ II^a annualità progetto "Punto Impresa digitale" (progetto finanziato con aumento del 20% del diritto annuo) che prevede le seguenti azioni: avvio e gestione dei PID, interventi a favore delle imprese (voucher),
- ✓ continuità dell'azione in materia di "innovazione" tramite la collaborazione con la propria Azienda partecipata T2I
- ✓ incremento in termini di volumi del servizio di assistenza brevettuale attuato sia dagli uffici camerale, sia in convenzione con l'azienda partecipata T2I
- ✓ consolidamento e sviluppo dell'incubatore certificato
- ✓ collaborazioni con università e Centri di ricerca

Risultati attesi

- incremento dei servizi informatici a favore delle imprese
- incremento della "digitalizzazione" del sistema delle imprese locali
- incremento della propensione all'innovazione delle imprese locali.
- rafforzamento del sistema e della competitività delle imprese locali

PROSPETTIVA IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI

Obiettivo Strategico 2. Sostegno al sistema delle imprese con politiche di internazionalizzazione in accordo con gli organismi regionali e nazionali e il supporto all'accesso alle diverse forme di finanziamento (credito)

Nel contesto competitivo attuale, nel quale la sfida del mercato globale si fa sempre più pregnante, la capacità di apertura internazionale è sicuramente uno dei principali volani per la crescita e lo sviluppo del sistema delle imprese locali, rappresentato quasi totalmente da piccole e medie imprese che dimostrano sempre più di essere in grado di offrire sui mercati una vasta gamma di prodotti di eccellenza in termini di qualità e di contenuto Made in Italy. La crisi ha, infatti, evidenziato come le imprese orientate all'export hanno performance migliori di altre ed hanno anche un effetto di trascinamento sull'intero sistema economico.

E' quindi importante per la Camera l'individuazione di una strategia promozionale che supporti le imprese nell'apertura ai mercati internazionali nell'ambito del perimetro di azione che la legge di riforma del sistema camerale ha dettato.

L'apertura ai mercati, ma non solo, non può essere vincente se non è supportata da un'adeguata disponibilità di risorse in capo all'impresa in relazione alla quale risulta importante il possibile supporto che l'ente camerale può attivare per facilitare

<p>l'accesso al credito e alle diverse fonti di possibili finanziamenti.</p> <p>Il tema dell'accesso al credito è, infatti, una delle materie di maggiore sofferenza per il sistema delle imprese in relazione al quale le politiche della Camera di Commercio dovranno tendere con azioni che facilitino il sostegno agli organismi di garanzia fidi e al microcredito.</p>
<p>Linee per il 2018</p> <p>La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinamento e raccordo tra imprese ICE e altri soggetti deputati alla promozione all'estero delle imprese ✓ Iniziative di incoming dirette e in collaborazione con altri soggetti ✓ continuità e collaborazione all'attività dello sportello Microcredito della partecipata T2I e lo sportello Servizio nuova impresa della Camera ✓ supporto agli organismi garanzia fidi
<p>Risultati attesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementare l'internazionalizzazione del tessuto imprenditoriale locale favorendone lo sbocco verso i principali mercati esteri. • Migliorare la liquidità e il reperimento di risorse finanziarie da parte delle imprese locali.

PROSPETTIVA IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI
<p>Obiettivo Strategico 3. Promuovere l'alternanza scuola-lavoro, l'orientamento alle professioni e le politiche attive del lavoro in collaborazione con le istituzioni ed il sistema delle imprese (ASL – mercato del lavoro – nuova impresa)</p> <p>Il 2015 ha visto l'attribuzione alle Camere di Commercio di una nuova e maggiore competenza in materia di alternanza scuola-lavoro e di raccordo tra il mondo della scuola e le imprese. In particolare l'art. 41 della legge n. 107/2015 ha previsto, a decorrere dall'anno scolastico 2015/2016, l'istituzione presso le camere di commercio del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro composto da due parti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un'area aperta e consultabile gratuitamente in cui sono visibili le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili a svolgere percorsi di alternanza. - una sezione speciale del registro imprese a cui devono essere iscritte le imprese per l'alternanza scuola-lavoro per consentire la condivisione di una serie di informazioni (anagrafica, attività svolta, ecc.) sulle imprese che attivano percorsi di alternanza. <p>In relazione a tale disposizioni la Camera ha già avviato iniziative di promozione dell'iscrizione al registro e di raccordo con il mondo della scuola strutturandosi con una unità di progetto e un servizio appositamente dedicati alla materia.</p>

La riforma in atto ha peraltro confermato rafforzando le competenze camerali sulla materia in particolare sull'azione di orientamento.

Ulteriori prospettive dell'intervento potranno inoltre aprirsi a seguito del D.Lgs. n. 150/2015 che prevede la creazione di una rete dei servizi per le politiche del lavoro, di cui fanno parte il sistema camerale e altri soggetti (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del lavoro, INPS, ecc.).

Le Camere di commercio rientrano pertanto tra i soggetti incaricati di promuovere l'effettività dei diritti al lavoro, alla formazione ed all'elevazione professionale ed il diritto di ogni individuo ad accedere a servizi di collocamento gratuito mediante interventi e servizi volti a migliorare l'efficienza del mercato del lavoro, assicurando ai datori di lavoro il soddisfacimento dei fabbisogni di competenze ed ai lavoratori il sostegno nell'inserimento o nel reinserimento al lavoro.

In questo obiettivo rientra anche il tema del placement che si occupa dell'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, creando un supporto per gli studenti al fine di agevolare l'orientamento in uscita dal percorso formativo intrapreso all'Università, in vista dell'inizio della carriera professionale.

Per le imprese se adeguatamente coinvolte o informate, è un'opportunità importante per coniugare le esigenze aziendali, in termini di fabbisogno professionale e occupazionale, con l'offerta di lavoro.

In tale ambito le azioni/interventi che la Camera è chiamata ad attuare sono molteplici e finalizzati principalmente al placement, orientamento, diffusione di servizi e strumenti per l'ASL e reti territoriali in materia, alla diffusione dell'imprenditorialità (nuova impresa).

Linee per il 2018

La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:

- ✓ Coordinamento e raccordo tra imprese e mondo della scuola in materia di alternanza scuola-lavoro
- ✓ Avvio di stage in alternanza c/o la Camera e Pubbliche amministrazioni del territorio
- ✓ Iniziative che favoriscono e agevolano l'iscrizione delle imprese al registro alternanza
- ✓ Continuità nella collaborazione con l'Università in tema di placement
- ✓ Realizzazione II^ annualità progetto "scuola lavoro) finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale (erogazione di voucher rivolti alle micro, piccole e medie imprese che partecipano a percorsi di alternanza scuola lavoro; integrazione di tutte le basi informative attualmente disponibili nel sistema camerale in una piattaforma di matching; sviluppo dei "network territoriali" con imprese, università, scuole, ITS, ecc.)

Risultati attesi

- Attuazione del registro alternanza scuola-lavoro

- Incremento delle imprese che danno la disponibilità ad attivare gli stage
- Avvio di percorsi di placement
- Giornata dell'alternanza

PROSPETTIVA IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI

Obiettivo Strategico 4. Incrementare l'attrattività del territorio e la competitività del sistema delle imprese (rigenerazione urbana – sostenibilità ambientale – cultura e turismo – marketing)

L'obiettivo traduce la linea programmatica più ampia, prevista dall'ente, e volta alla valorizzazione del patrimonio turistico, culturale e territoriale del tessuto economico di Venezia e di Rovigo mediante anche supporto e consolidamento di interventi di marketing territoriale.

Il territorio di competenza della Camera, amministrativamente suddiviso tra la nuova Città metropolitana di Venezia e l'amministrazione provinciale di Rovigo, costituisce, infatti, un complesso di attività economiche, sia produttive manifatturiere che di servizio e di ricettività turistica, che da tempo sono consapevoli della propria complementarietà e della propria possibilità di divenire maggiormente competitive a fronte di un efficace coordinamento di una promozione di rango non più a "comparti" ma integrata e territoriale. Di qui la consapevolezza nell'opportunità di attivare opportune azioni di reciproca valorizzazione, innovando l'approccio allo sviluppo e alla promozione, cogliendo la leva del turismo e della crescita dei flussi da esso generato sul territorio.

La linea comprende quindi interventi di marketing, cultura e turismo, rigenerazione urbana e sostenibilità ambientale non più a comparti stagni ma nell'ottica di creare le maggiori e migliori sinergie possibili in termini di sviluppo del territorio.

Linee per il 2018

La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:

- ✓ continuità nella collaborazione con Teatro la Fenice (realizzazione di eventi culturali programmati dalla Fenice nei Paesi con i maggiori rapporti, fare promozione di sistema dell'eccellenza del territorio di Venezia e di Rovigo nel suo insieme favorendo l'esperienza di un "life style" di alta qualità, tradizione, innovazione in un'ottica di "marketing territoriale integrato");
- ✓ programmazione e realizzazione di interventi di ampio raggio in condivisione con le associazioni di categoria anche in compartecipazione;
- ✓ innovazione dei percorsi e delle possibilità di filiera dell'agroalimentare;
- ✓ Realizzazione II^a annualità progetto "Valorizzazione del patrimonio turistico, culturale e territoriale del tessuto economico di Venezia e Rovigo" finanziato

con l'aumento del 20% del diritto annuale (supporto al miglioramento del patrimonio di strutture turistico-ricettive private per migliorare l'immagine e l'accoglienza turistica; realizzazione di servizi di assistenza alle imprese per conoscere e co - progettare le azioni precedenti; azioni di supporto e coordinamento sul tema del turismo e della cultura con particolare riferimento ai luoghi minori; azioni legate all'enogastronomia di territorio nonché alle produzioni di eccellenza anche nell'ambito del potenziamento dell'internazionalizzazione;

- ✓ azioni coordinate di marketing territoriale e di riqualificazione dei centri urbani
- ✓ azioni di accompagnamento delle imprese ai temi della sostenibilità ambientale come la riduzione del consumo di energia, la minimizzazione della produzione di rifiuti, adozione di comportamenti efficienti e virtuosi con vantaggi in termini di risparmio economico, miglioramento della propria immagine sui mercati, e adeguata risposta alle esigenze dei clienti

Risultati attesi

- incremento dell'attrattività sul territorio Venezia – Rovigo, promozione delle produzioni locali, creazione di contatti commerciali per le imprese dell'area.
- incremento delle presenze turistiche quale volano di sviluppo economico per tutte le attività direttamente e indirettamente coinvolte.
- ripopolamento dei centri urbani in termini sia in termini economico che sociali
- diffusione della responsabilità sociale d'impresa

PROSPETTIVA IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI

Obiettivo Strategico 5. Supportare il sistema delle imprese nella conoscenza e capacità di analisi del contesto attuale e futuro (analisi degli scenari)

L'obiettivo rientra nella relativa linea specifica sulla tematica degli scenari che nasce dalla consapevolezza che l'impresa per avviare percorsi innovativi, di apertura ai mercati, di digitalizzazione adeguati alla propria realtà e ambito operativo necessita sempre più di una sua capacità di conoscenza e analisi del contesto locale, nazionale e internazionale nel quale è chiamata a svilupparsi ma soprattutto di previsione degli scenari futuri verso i quali evolversi e allineare la propria attività.

Questo significa supportare il sistema economico con studi, indagini e approfondimenti in grado di aiutare le imprese alla creazione di nuovi modelli di competitività alla luce delle dinamiche del mercato e dei principali fattori che le determinano (consumi, modelli di vita, mobilità, ecc.).

Linee per il 2018

La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:

- ✓ azioni volte a fornire a imprenditori, lavoratori e studenti semplici strumenti conoscitivi sui trend di evoluzione dei sistemi produttivi nell'era digitale ed in particolare sulle competenze necessarie per operare in un contesto in continua evoluzione.
- ✓ sviluppo di percorsi di incontro e confronto tra imprese e studenti portino ad un innalzamento delle competenze per entrambi
- ✓ attività di formazione per le imprese, i lavoratori ed anche gli studenti sul tema degli scenari di competitività
- ✓ fornire a imprenditori, cittadini, associazioni di categoria e amministratori locali semplici strumenti conoscitivi sui trend di evoluzione del contesto economico e sociale sia a livello globale che a livello locale con un'attenzione particolare alle ricadute che questi mutamenti possono avere sul tessuto imprenditoriale Delta Lagunare.

Risultati attesi

- migliorare la competitività del sistema delle imprese
- ampia diffusione delle risultanze attraverso strumenti che coinvolgano i piccoli imprenditori locali
- individuazione di strumenti utili alle imprese per affrontare il cambiamento prospettato dall'analisi

Linee di intervento e obiettivi volti alla razionalizzazione della struttura e di miglioramento dei servizi

PROSPETTIVA IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI
Obiettivo Strategico 6. Promuovere il grado di trasparenza, conoscenza, legalità e tutela del mercato
<p>La Camere di Commercio hanno il compito di vigilare sul mercato e di favorirne la regolazione, nelle modalità ritenute opportune, tramite la promozione di regole certe ed eque, la trasparenza delle pratiche commerciali, lo sviluppo di iniziative volte a favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori nonché la composizione non conflittuale delle eventuali controversie insorte oltre alla vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti immessi sul mercato. In tale ambito la medesima è impegnata ad esercitare una funzione di controllo sul regolare svolgimento delle attività produttive locali, per garantire uno sviluppo equilibrato del sistema economico, a tutela sia dei consumatori che di coloro che operano correttamente sul mercato.</p>
<p>Linee per il 2018</p> <p>La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ revisione dei processi in funzione del quadro normativo che uscirà dalla riforma ✓ sviluppo dei servizi di vigilanza prodotti e del metrico in generale ✓ progetti in collaborazione con Unioncamere
<p>Risultati attesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • sviluppo di un nuovo ruolo camerale nei rapporti con i consumatori • incremento della trasparenza e legalità del mercato

PROSPETTIVA IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI
Obiettivo Strategico 7. Semplificazione e sburocratizzazione degli adempimenti amministrativi per il sistema delle imprese
<p>La particolare situazione economico sociale del paese sollecita la Camera e le Pubbliche Amministrazioni, in generale, ad offrire ai propri utenti, in primis le imprese, strumenti concreti per meglio operare in efficienza e qualità e per supportarla nella comprensione del contesto nel quale sviluppa, o intende sviluppare, il proprio business. In particolare la CCIAA si impegna per la riduzione dei tempi e la semplificazione dell'azione amministrativa attraverso il cambiamento e l'innovazione amministrativa e tecnologica.</p>
<p>La normativa in tema di semplificazione è in continua evoluzione e richiede alle</p>

pubbliche amministrazioni un adeguamento costante che spesso crea malintesi e allungamento dei tempi, pertanto diventa cruciale sapersi adeguare al dettato normativo rapidamente, ma allo stesso tempo saper proporre soluzioni procedurali ed organizzative nuove e innovative in grado di offrire una reale semplificazione delle procedure per l'utente finale.

In tale contesto rientrano, quindi, tutti i processi volti allo sviluppo del registro delle imprese, l'ampliamento della rete SUAP, il supporto alle Start-Up innovative, lo sportello AQU, oltre che l'attuazione dell'Agenda Digitale (dove va sottolineata la realizzazione del fascicolo di impresa) e allo sviluppo dei servizi dell'Ambiente

Linee per il 2018

La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:

- ✓ ampliamento della rete SUAP
- ✓ realizzazione del fascicolo di impresa
- ✓ formazione e assistenza alle imprese in materia di fatturazione elettronica e MEPA;
- ✓ azioni di miglioramento della qualità dei dati del Registro Imprese

Risultati attesi

- diminuzione degli oneri amministrativi che frenano lo sviluppo
- semplificazione e sburocratizzazione dei processi
- incremento dei servizi informatici a favore delle imprese

PROCESSI INTERNI E QUALITA'

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

Un Ente competitivo deve essere in grado di operare con processi in grado di rispondere ai propri utenti (interni ed esterni) in termini di efficienza, efficacia ed economicità. In tale contesto è risultato vincente per la Camera l'estensione della certificazione di qualità il cui sistema, correttamente presidiato, garantisce il ciclo virtuoso di costante controllo, monitoraggio e analisi degli eventuali scostamenti per l'attuazione delle eventuali azioni correttive in funzione del continuo miglioramento dei risultati dei processi (erogazioni dei servizi interni/esterni) attuati dall'ente.

In tale ambito rientra anche l'impegno della Camera alla razionalizzazione dei processi mediante avvio di forme di collaborazione con consorelle con l'obiettivo di regionalizzazione di talune attività (amministrazione trasparente, servizi ispettivi, gestione del personale, mediazione, ecc.) con recupero di efficienza e di risorse con le quali potenziare altri servizi.

Linee per il 2018

La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:

- ✓ azioni di semplificazione e efficientamento dei servizi interni
- ✓ attuazione di procedure e modus operandi in logica trasversale e non più territoriale
- ✓ avvio di intese per la gestione in comune di servizi con altre consorelle del Veneto
- ✓ implementazione e consolidamento del sistema di gestione della qualità
- ✓ rafforzamento degli strumenti di comunicazione e degli strumenti di condivisione e di ascolto dei bisogni dal territorio
- ✓ implementazione del sito istituzionale

Risultati attesi

- semplificazione e miglioramento dei processi interni in termini di efficacia ed efficienza;
- mantenimento della certificazione qualità ISO UNI EN 9001

APPRENDIMENTO CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE

Obiettivo Strategico 9. Accrescere e valorizzare le competenze del Gruppo Delta lagunare in linea con i cambiamenti e gli scenari futuri del sistema camerale

Nel contesto di forte cambiamento che il sistema camerale sta vivendo diventa sempre più fondamentale l'accrescimento delle competenze e della professionalità delle risorse umane quale fattore formidabile imprescindibile per la gestione efficace ed efficiente di una Pubblica Amministrazione.

Qualsiasi organizzazione, che vuole rispondere con efficacia ed efficienza alle aspettative dei propri "clienti", non può fare a meno di riconoscere l'importanza strategica dello Sviluppo delle Risorse Umane e dell'implementazione, quindi, di una vera e propria strategia HRD (Human Resource Development).

Tale necessità diventa ancora più pregnante e irrinunciabile per la Camera che si trova a fronteggiare scenari in forte cambiamento.

La riforma del sistema camerale e le iniziative intraprese dalla Camera richiedono anche, e soprattutto da parte del personale camerale, un impegno forte al cambiamento, alla capacità di sapersi ripensare e se necessario ricollocare all'interno della struttura con servizi nuovi e processi sempre più trasversali ed efficienti in grado di rispondere con efficacia alle sfide, alle esigenze e ai bisogni del sistema delle imprese. In tale ottica l'impegno e lo sviluppo delle risorse umane dovrà sempre più allinearsi a sistemi e criteri di incentivazione e di motivazione legati al riconoscimento del "merito".

In particolare si rende necessario individuare le conoscenze, abilità e competenze trasversali su cui impostare piani formativi pluriennali. Il percorso è in parte già delineato attraverso l'individuazione dei temi che riguardano la cultura del digitale,

<p>i fattori dell'innovazione organizzativa e la cultura della pianificazione, programmazione e controllo rispetto i nuovi scenari socio-economici e nell'ottica di una azione efficiente ed efficace della PA.</p> <p>La Camera in tale ottica ha attivato da subito percorsi formativi rivolti in primis ai responsabili ma più in generale a tutto il personale del gruppo Delta Lagunare</p>
<p>Linee per il 2018</p> <p>La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ percorsi di formazione mirati sui temi dell'innovazione della digitalizzazione e delle nuove funzioni così come definite dal Decreto di riforma 2019/2016 ✓ percorsi di accrescimento e di partecipazione alla costruzione della programmazione della Camera ✓ continuità agli interventi/azioni proposti da Unioncamere a livello di sistema
<p>Risultati attesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • sviluppo del capitale umano in termini di nuove competenze acquisite • valorizzazione delle risorse umane

APPENDIMENTO CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE

Obiettivo Strategico 10. Promuovere il grado di trasparenza e integrità del Gruppo Delta Lagunare

La materia della trasparenza e dell'anticorruzione è ormai da alcuni anni entrata preponderante nell'operato delle Pubbliche Amministrazioni con adempimenti e normative sempre più pregnanti la cui osservanza necessita di un sempre maggior sforzo in termini di formazione e risorse umane impiegate.

A partire dalle leggi 150/2009, e 190/2012 che costituiscono le basi in materia di "trasparenza" e "anticorruzione" nelle Pubbliche Amministrazioni, ad oggi si sono susseguiti oltre dodici testi legislativi ai quali, da ultimo nel 2016 si è aggiunto il D.Lgvo 97/2016 dettate norme in tema di "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

Infine con Delibera n. 831 del 3 agosto 2016 ANAC ha provveduto all'approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016

Obiettivo della Camera è di incrementare e affinare sempre più gli strumenti dettati dalla normativa nella consapevolezza che l'attuazione dei principi di trasparenza e integrità garantisce un'azione amministrativa efficiente ed efficace nonché l'accrescimento della percezione di autorevolezza dell'Ente nei rapporti con l'utenza

Linee per il 2018

La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:

- ✓ implementazione costante della sezione “Amministrazione Trasparente” alla nuova normativa
- ✓ affinamento dello strumento di analisi del rischio “corruzione” dei processi camerali
- ✓ continuità nell’azione di monitoraggio delle azioni di trasparenza e anticorruzione

Risultati attesi

- accrescimento del grado di trasparenza anche attraverso strumenti rivolti agli utenti volti ad una maggiore conoscenza dei servizi e dei processi camerali

ECONOMICO - FINANZIARIA

Obiettivo Strategico 11. Economicità, efficienza ed efficacia della gestione

Il costante controllo e mantenimento dell’equilibrio economico-finanziario dell’Ente è imprescindibile per il raggiungimento dei propri obiettivi. Per la Camera di commercio tale ricorrenza è ancora più importante in considerazione della recente normativa che ha determinato la riduzione degli introiti del diritto annuale, oltre che la necessità di programmare azioni di contenimento della spesa pubblica.

La Camera è quindi impegnata ad un attento e accurato controllo della propria gestione con azioni e interventi che mirano a garantire l’equilibrio economico-finanziario della struttura con l’obiettivo precipuo di riuscire a garantire, nel tempo, adeguate risorse per lo sviluppo del territorio di riferimento. Rientrano tra queste anche le azioni volte al reperimento di altre forme di finanziamento da parte della Camera di Commercio che dovrà essere il più possibile dirottato su attività di sostegno del territorio con sinergie molto strette anche con il sistema associativo.

Linee per il 2018

La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:

- ✓ incentivazione dell’azione di ricerca e reperimento nuove risorse
- ✓ riduzione e contenimento dei costi di struttura
- ✓ azioni di efficientamento nella riscossione del diritto annuo

Risultati attesi

- incremento delle risorse a disposizione per lo sviluppo del territorio

ECONOMICO - FINANZIARIA

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

La razionalizzazione del patrimonio camerale è uno degli obiettivi più pregnanti da perseguire perché strettamente correlato alle risorse dell’Ente. In particolare la messa a reddito delle sedi di Venezia e di Rovigo, in linea con il piano di razionalizzazione già approvato, che ha visto la scelta di messa in vendita della sede

storica di Venezia e la ricerca di una sede più funzionale sempre in centro storico di Venezia, è risultata strategica in ordine alle risorse economiche.

Inoltre deve essere realizzata la nuova sede di Mestre con la dismissione delle attuali sedi di Marghera e di Mestre.

La Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare attua la propria azione sul territorio anche attraverso una rete di partecipazioni in enti e società ritenute utili ai settori di intervento.

Anche su questa materia il legislatore è intervenuto in linea con gli obiettivi di razionalizzazione e efficientamento dei costi della Pubblica Amministrazione.

In particolare sulla razionalizzazione delle partecipazioni delle camere si applica il D.Lgvo in materia di società a partecipazione pubblica adottato in attuazione dell'articolo 18 della legge n. 124/2015 (Legge Madia).

La necessità di razionalizzare e di mantenere le sole partecipazioni che sulla base dei criteri normativi e delle valutazioni della Camera risultano effettivamente strategiche e necessarie all'azione dell'ente determina la necessità di un forte presidio sulla politica di gestione delle stesse.

Linee per il 2018

La Camera rafforzerà il proprio intervento in termini di:

- ✓ presidio della gestione delle partecipazioni
- ✓ conclusione dei processi di razionalizzazione già avviati nelle precedenti annualità
- ✓ ricerca nuova sede in centro storico di Venezia più funzionale
- ✓ avvio della costruzione nuova sede di Mestre
- ✓ avvio e realizzazione degli interventi per l'annualità 2018 così come programmati nel "Programma triennale 2018/2020 ed elenco annuale 2018 dei lavori pubblici dell'ente camerale

Risultati attesi

- razionalizzazione delle sedi e delle partecipate in linea con la normativa e l'azione strategica della Camera
- miglioramento del patrimonio immobiliare della Camera in termini di razionalizzazione dei costi e fruibilità dello stesso

3. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

Le risorse economiche sulle quali il nostro Ente può contare per l'esercizio 2018 sono rappresentate nella seguente tabella.

TOTALE PROVENTI CORRENTI	18.500.000,00
Diritto annuale	12.800.000,00
Diritti di segreteria	4.450.000,00
Contributi trasferimenti ed altre entrate	1.000.000,00
Proventi gestione servizi	250.000,00

Le risorse necessarie complessivamente per far fronte agli oneri correnti delle attività programmate sono stimati, invece, in circa € 21.100.000, come illustrato nella seguente tabella:

TOTALE ONERI CORRENTI	21.100.000,00
Personale	6.250.000,00
Funzionamento	6.900.000,00
Interventi economici	5.200.000,00
Ammortamenti ed accantonamenti	2.750.000,00

Ciò significa che per ottenere il pareggio della parte corrente sono necessari circa € 2.600.000,00 che dovranno essere prelevati dagli "Avanzi patrimonializzati".

Per ciò che concerne gli investimenti invece la situazione può essere così riassunta:

TOTALE INVESTIMENTI	12.300.000,00
Immateriali	50.000,00
Materiali	12.000.000,00
Finanziari	250.000,00

Il rilevante importo assegnato agli investimenti è costituito, per circa il 97 % dall'ammontare delle risorse previste, dalle risorse necessarie per l'acquisto della nuova sede a Venezia centro storico in sostituzione dell'attuale, per la quale è in corso la procedura di vendita, oltre all'impegno finanziario per l'edificazione della sede di terraferma in via Torino.

Mettendo a confronto le previsioni del preventivo 2018 con l'aggiornamento al preventivo del 2017 emerge che le risorse disponibili nel bilancio preventivo della CCIAA Delta Lagunare risultano sostanzialmente stabili, passando da un valore complessivo dei proventi correnti di € 18.750.000 a € 18.500.000, contemplando per entrambi l'incremento delle misure del diritto annuale (decreto MISE 22 maggio 2017).

Per quanto riguarda gli oneri correnti il valore complessivo scende da 21.450.00 € dell'aggiornamento 2017 ai 21.100.000 € del preventivo 2018 registrando una razionalizzazione della spesa per i mastri relativi a personale, funzionamento ed accantonamenti. Gli interventi economici vengono stimati in 5.200.000 €, tenendo in considerazione l'utilizzo delle maggiori risorse dovute all'aumento delle misure del diritto annuale.

Gli investimenti per l'anno 2018 sono relativi ad aggiornamenti dei pacchetti software, alle eventuali acquisizioni di partecipazioni, alla ricerca della nuova sede a Venezia centro storico e all'inizio della costruzione della nuova sede di terraferma.

E' da sottolineare che il nostro Ente ha in essere una modalità di tenuta del controllo di gestione che permette di ottenere un *trend* storico di dati che consente di affinare il controllo della spesa, ma anche la programmazione delle attività, contribuendo in questo modo a fornire tutte le informazioni utili alla corretta e prudente redazione dei documenti economico-finanziari.