

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA

VERONA

# PIANO DELLA PERFORMANCE 2015 – 2017

*Approvato dalla Giunta con deliberazione n. 24 del 30 gennaio 2015*



Camera di Commercio  
Verona



## ***Presentazione del Piano***

Il Piano triennale della Performance è un documento che, nell'ambito delle diverse fasi del *ciclo di gestione della performance*, rappresenta il tassello conclusivo dell'articolato processo di programmazione in quanto la prevista tempistica di approvazione lo colloca dopo la redazione e approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica e dei diversi documenti di pianificazione economico-finanziaria, ossia il Preventivo annuale, i Budget economici annuale e pluriennale, il Prospetto delle entrate e spese previste articolato per missioni e programmi, il Piano degli indicatori e risultati attesi oltre al Budget direzionale.

Questi documenti, seppure tra di loro distinti rappresentando diversi aspetti della programmazione che vanno dall'individuazione degli ambiti e indirizzi prioritari di azione alla quantificazione delle risorse economiche necessarie, fino alla definizione degli interventi operativi e dei relativi risultati attesi, sono però accomunati e caratterizzati da forte coerenza dei contenuti, sottolineata anche dalla medesima impostazione di base, ossia gli indirizzi strategici individuati dal Consiglio camerale con il Programma Pluriennale.

Il Piano della Performance rappresenta, per la Camera di commercio di Verona, anche un'occasione per confermare l'impegno verso tutti i suoi interlocutori, in primis le imprese, le associazioni di categoria e gli ordini professionali, ma anche le altre istituzioni pubbliche, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini: l'azione camerale è infatti finalizzata a sostenere e promuovere l'economia locale, favorendo lo sviluppo del territorio e creando così valore per la comunità in cui opera.

In particolare, però, il presente documento, pur confermando le sue caratteristiche generali quali elementi di continuità con le annualità precedenti, si caratterizza per aspetti che meritano di essere evidenziati perché è riferito ad

al triennio 2015 – 2017, che si preannuncia strategico sotto diversi punti di vista per l'intero sistema delle Camere di commercio.

Seppure già orientato ad un cammino di riforma interno, impostato su processi di riorganizzazione e riassetto finalizzati a rispondere in maniera più efficace ed efficiente alle esigenze del sistema produttivo, il sistema camerale dovrà anche misurarsi con il disegno di legge per la riforma della Pubblica Amministrazione ora in discussione al Parlamento. Appare infatti quanto mai importante che le Camere di commercio, finora capaci di raccogliere le istanze e i bisogni dell'economia reale - supportandoli con interventi e investimenti per creare opportunità di crescita, di sviluppo e innovazione- possano mantenere il proprio ruolo, seppure esso sarà condotto con un ridotto margine operativo stante la riduzione dei finanziamenti a disposizione.

Per ottenere i migliori risultati possibili, lo sforzo della Camera di commercio di Verona in tale direzione sarà di attivare una attenta e responsabile gestione di risorse e mezzi, puntando ad accrescere il livello di concertazione e sinergia con le altre realtà socio-economiche del territorio, nel pieno rispetto del fondamentale principio di sussidiarietà.

*Indice delle sezioni del Piano*

---

**1. Presentazione**

**2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni**

**2.1. Chi siamo**

**2.2. Cosa facciamo**

**2.3. Come operiamo**

**3. Identità**

**3.1. L'amministrazione "in cifre"**

**3.2. Mandato istituzionale e missione**

**3.3. Albero della performance**

**4. Analisi del contesto**

**4.1. Analisi del contesto esterno**

**4.2. Analisi del contesto interno**

**5. Obiettivi strategici**

**5.1. Obiettivi di performance organizzativa**

**6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

**6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale**

**7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance**

**7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

**7.2. Coerenza e programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

**7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance**

**8. Allegati tecnici**

## *Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni*

---

### **2.1 Chi siamo**

Le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura sono enti pubblici che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese.

Stante la lunga storia e presenza delle Camere di commercio, la normativa applicabile alle stesse è stata oggetto di numerosi provvedimenti, fino alla emanazione, nel 1993, della legge 580 di *riordinamento* che ha riconosciuto agli enti camerali autonomia istituzionale, statutaria, organizzativa e finanziaria. Con l'ancora più recente D. Lgs. 23/2010 di *rimessa dell'ordinamento*, oltre ad una più precisa definizione delle funzioni e competenze delle Camere di commercio, si è anche rafforzata l'identità del "sistema camerale", che costituisce un *network* operativo unico nell'ambito della Pubblica Amministrazione italiana.

Già nel corso del 2015, però, il quadro normativo risulterà ridisegnato secondo quanto sarà definitivamente stabilito con l'approvazione della riforma e riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche che, per le Camere di commercio in particolare, prevede una drastica riduzione nel numero e la ridefinizione delle funzioni assegnate.

Benché consapevole della necessità di un cambiamento, percorso peraltro già discusso e intrapreso "dall'interno", il sistema camerale italiano ritiene quanto mai importante che sia non sia messo in discussione il fondamentale e strategico ruolo svolto dagli enti camerali quali presidi permanenti sui territori, a sostegno delle imprese per rilanciare la competitività italiana.

Ciò premesso, è peraltro opportuno in questa sede dare completa informazione sul contesto degli Organi istituzionali dell'Ente, che sono il Consiglio, il Presidente, la Giunta e il Collegio dei revisori.

Il Consiglio, che elegge tra i propri componenti il Presidente e nomina la Giunta, dura in carica cinque anni ed è composto da rappresentanti dei diversi settori economici provinciali. L'attuale Consiglio camerale, nominato per il periodo 2014-2019 con decreto del Presidente della Regione Veneto n.34 del 5 marzo 2014, si è insediato il 20 marzo 2014, nominando Presidente dell'Ente il dott. Giuseppe Riello, ed è così composto:

<b>Settore di appartenenza</b>	<b>Consiglieri</b>
<b>Agricoltura</b>	Castellani Franca, Ferrarese Paolo, Valente Claudio
<b>Industria</b>	Dal Colle Beatrice, Ferrari Alessandro, Lonardi Attilio, Nicolis Silvia, Riello Giuseppe
<b>Artigianato</b>	Bissoli Andrea, Bonfante Ester, Costantini Raul, Mignolli Angiolina, Prando Andrea
<b>Commercio</b>	Ambrosini Paolo, Danese Maurizio, Formenti Clara, Ioppi Francesco, Tonini Fabrizio, Torre Virginia
<b>Cooperazione</b>	Bedoni Paolo
<b>Turismo</b>	Arena Paolo, Baldo Nicola
<b>Trasporti e Spedizioni</b>	Adami Giorgio, Geroli Paride
<b>Credito e Assicurazioni</b>	Artoni Romano
<b>Servizi alle imprese</b>	Dalla Bernardina Gianni, Recchia Tiziana, Tosi Paolo, Vanoni Marco, Zanella Michele
<b>Organizzazioni sindacali</b>	Castellani Massimo
<b>Associazioni dei consumatori</b>	Caobelli Emanuele
<b>Liberi Professionisti</b>	Mion Alberto

La Giunta camerale, organo esecutivo dell'Ente, è costituita dal Presidente e da 8 componenti eletti dal Consiglio. Dall'8 aprile 2014 essi sono:

<b>Riello Giuseppe - Presidente</b>
Danese Maurizio - vicepresidente
Arena Paolo
Baldo Nicola
Bissoli Andrea
Dalla Bernardina Gianni
Nicolis Silvia
Prando Andrea
Valente Claudio

Il Collegio dei Revisori, organo interno di controllo, è nominato dal Consiglio ed è composto da tre membri, designati dal Ministero sviluppo economico, Ministero economia e finanze e Regione. Attualmente il Collegio è composto da:

Festa Lina - Presidente
Finezzo Angiolino
Sottile Franco Mario

Gli Organi camerali sono anche supportati nelle loro attività dall'Organismo indipendente di Valutazione della Performance (OIV), costituito e nominato in forma monocratica con deliberazione della Giunta n. 310 del 2 dicembre 2014 nella persona del dott. Massimiliano Longo.

La struttura amministrativa della Camera di commercio di Verona è guidata dal Segretario Generale, dott. Cesare Veneri.

## 2.2 Cosa facciamo

Secondo le norme di legge, la Camera di commercio svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, nonché funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese.

Le diverse attività esercitate per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali sono raggruppabili in tre principali livelli, così schematicamente riassunti:

attività amministrative	attività promozionali	attività di regolazione del mercato
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Registro delle Imprese</i></li><li>• <i>Albi, Ruoli e Registri</i></li><li>• <i>Rilascio certificazioni e servizi anagrafici</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Servizi per l'internazionalizzazione e supporto per la competitività sui mercati</i></li><li>• <i>Promozione interna e marketing territoriale</i></li><li>• <i>Sostegni finanziari e agevolazioni per l'accesso al credito</i></li><li>• <i>Documentazione e studi sull'economia del territorio</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Metrologia legale e vigilanza</i></li><li>• <i>Brevetti, marchi e tutela della proprietà intellettuale</i></li><li>• <i>Protesti</i></li><li>• <i>Arbitrato e Mediazione</i></li><li>• <i>Tutela del consumatore e trasparenza nelle transazioni commerciali</i></li><li>• <i>Monitoraggio e rilevazione dei prezzi di mercato</i></li></ul>

## 2.3 Come operiamo

Nell'ambito della Pubblica amministrazione, i compiti istituzionalmente affidati alle Camere di commercio fanno sì che esse siano collocate in posizione di specie: lo status di ente pubblico, incaricato di funzioni specifiche, le rende parti autorevoli nel sistema amministrativo pubblico e, al contempo, soggetti capaci di agire in rappresentanza e a favore dell'iniziativa privata in campo economico.

Quale punto di incontro tra imprese e istituzioni, tra imprese e mercato, tra imprese e cittadini, la Camera di commercio diviene naturale collettore degli interessi di tutte le categorie economiche, produttive e sociali. Allo scopo di far convergere le risorse del territorio verso comuni obiettivi, l'operato della Camera di commercio, nel rispetto del principio della sussidiarietà, si esplica in attività coordinate e sinergiche, condotte con e verso le altre realtà socio-economiche locali, per elaborare e realizzare complete ed integrate azioni di sistema a sostegno, sviluppo e promozione del contesto economico provinciale.

Oltre ai rapporti di collaborazione attivati con soggetti pubblici e privati del territorio, la Camera di commercio di Verona può inoltre sfruttare l'essere parte del sistema camerale, costituito dall'insieme delle Camere di commercio italiane e delle loro Unioni regionali, dall'Unioncamere e da tutti gli organismi strumentali che a questi soggetti fanno riferimento, quali le aziende speciali. Nello specifico, *Verona Innovazione* è l'azienda speciale istituita nel 2001 dalla Camera di commercio di Verona principalmente per realizzare attività di formazione, sostegno e sviluppo dell'imprenditoria locale, anche in interazione con le associazioni di categoria imprenditoriali e gli enti ed istituti formativi.

Nell'arco del prossimo triennio, le esigenze di ulteriore razionalizzazione delle risorse e il previsto riassetto degli enti camerali faranno sì che il processo di gestione in forma associata delle funzioni camerali, positivamente adottato già da qualche tempo seppure nel solo ambito regionale, debba essere non solo rafforzato ma sia esteso alle attività delegate alle aziende speciali, per le quali potrà anche essere rivista l'organizzazione delle circoscrizioni territoriali.

## Identità

---

Le Camere di commercio, grazie allo status di ente pubblico con azione verso il sistema delle imprese, svolgono un forte e strategico ruolo di collegamento tra Pubblica Amministrazione e iniziativa privata.

Di seguito si presentano le principali caratteristiche della Camera di commercio di Verona, quali espressioni della capacità operativa dell'Ente nella propria azione a favore della promozione e dello sviluppo dell'economia locale.

### 3.1 L'Amministrazione "in cifre"

#### *Sede e presenza sul territorio*



La Camera di commercio di Verona ha sede nel territorio del comune, ma ha anche istituito più uffici distaccati nel territorio provinciale per favorire il decentramento delle funzioni e dei servizi, così da permettere, anche a chi si trova lontano dal capoluogo, un agevole accesso ai servizi camerali.

#### **Sede centrale**

C.so Porta Nuova, 96  
37122 Verona  
Tel. 045/8085011 - Fax 045/8085789  
e-mail: [cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it)

#### **Ufficio decentrato di Legnago**

Via Matteotti c/o Centro Direzionale Bezzecca  
Tel. 0442/21770 - Fax 0442/601882  
e-mail: [legnago@vr.camcom.it](mailto:legnago@vr.camcom.it)

#### **Ufficio decentrato di S. Bonifacio**

Via Sorte, 48  
Tel. 045/6103785 - Fax 045/6106234  
e-mail: [sbonifacio@vr.camcom.it](mailto:sbonifacio@vr.camcom.it)

#### **Ufficio decentrato di Villafranca:**

Via Messedaglia, 194/B  
Tel. 045/6304775 - Fax 045/6304851  
e-mail: [villafranca@vr.camcom.it](mailto:villafranca@vr.camcom.it)

Gli uffici camerali sono aperti al pubblico per un totale di 77.30 ore alla settimana, così articolate: dal lunedì al venerdì ore 8.45 – 12.15, oltre i

pomeriggi di lunedì e giovedì con orario 15 – 16.30 (solo il giovedì per i 3 uffici decentrati).

La dislocazione territoriale sarà oggetto di riorganizzazione secondo le determinazioni assunte dalla Giunta camerale nello scorso mese di novembre. E' stato infatti deciso di procedere con la disdetta dei contratti di locazione in essere, avviando contatti con gli uffici delle Amministrazioni comunali locali allo scopo di ottenere ospitalità gratuita per l'apertura di uno sportello camerale uno o più giorni alla settimana con articolazione da definire. Ciò permetterebbe di non rinunciare del tutto alla presenza sul territorio della Camera di commercio, ottenendo però una notevole riduzione dei costi di funzionamento e, al contempo, un incremento delle ore lavorate dal personale presso la sede centrale, che consentirebbe di eliminare o ridurre le esternalizzazioni ora in essere per alcune attività dell'Area anagrafica.

Anche la *Borsa Merci* opera in una sede esterna all'immobile camerale, seppure collocata nel territorio comunale, precisamente in una struttura acquisita in locazione dalla Fiera. Infine, la Camera di commercio di Verona è anche proprietaria dello storico immobile *Domus Mercatorum*, situato nella centralissima Piazza delle Erbe e che ha ospitato gli uffici camerali fino alla fine del 1970.

### ***L'organizzazione***

La struttura della *direzione amministrativa* è composta dal Segretario Generale e dai Dirigenti. Dal punto di vista organizzativo, la struttura amministrativa della Camera di Verona è suddivisa in quattro Aree (Uffici di Staff, Affari economici, Anagrafe e Registri, Affari amministrativi) all'interno delle quali si collocano 7 Servizi e gli uffici di supporto alla dirigenza.

I Servizi ed uffici che fanno capo all'Area Affari Amministrativi, al momento priva di figura dirigenziale, sono stati affidati alla dirigenza camerale con specifici incarichi ad interim. Di seguito si dettaglia l'attuale situazione:

- il Segretario Generale, Cesare Veneri, cui spetta il coordinamento di tutte le attività, è direttamente responsabile degli uffici di Staff, oltre che, ad interim, del Servizio Ragioneria e Affari generali, facente parte dell'Area Affari amministrativi.
- il dirigente responsabile dell'Area Affari economici, Riccardo Borghero, è Vice Segretario generale e responsabile Qualità, oltre che, ad interim, responsabile del Servizio Regolazione del Mercato facente parte dell'Area Affari amministrativi.
- il dirigente responsabile dell'Area Anagrafe e Registri, Pietro Scola, è Conservatore del Registro delle Imprese, oltre che, ad interim, responsabile dell'ufficio Provveditorato e servizi generali e del Servizio Organizzazione e Personale, facenti parte dell'Area Affari amministrativi

### ***Le risorse umane***

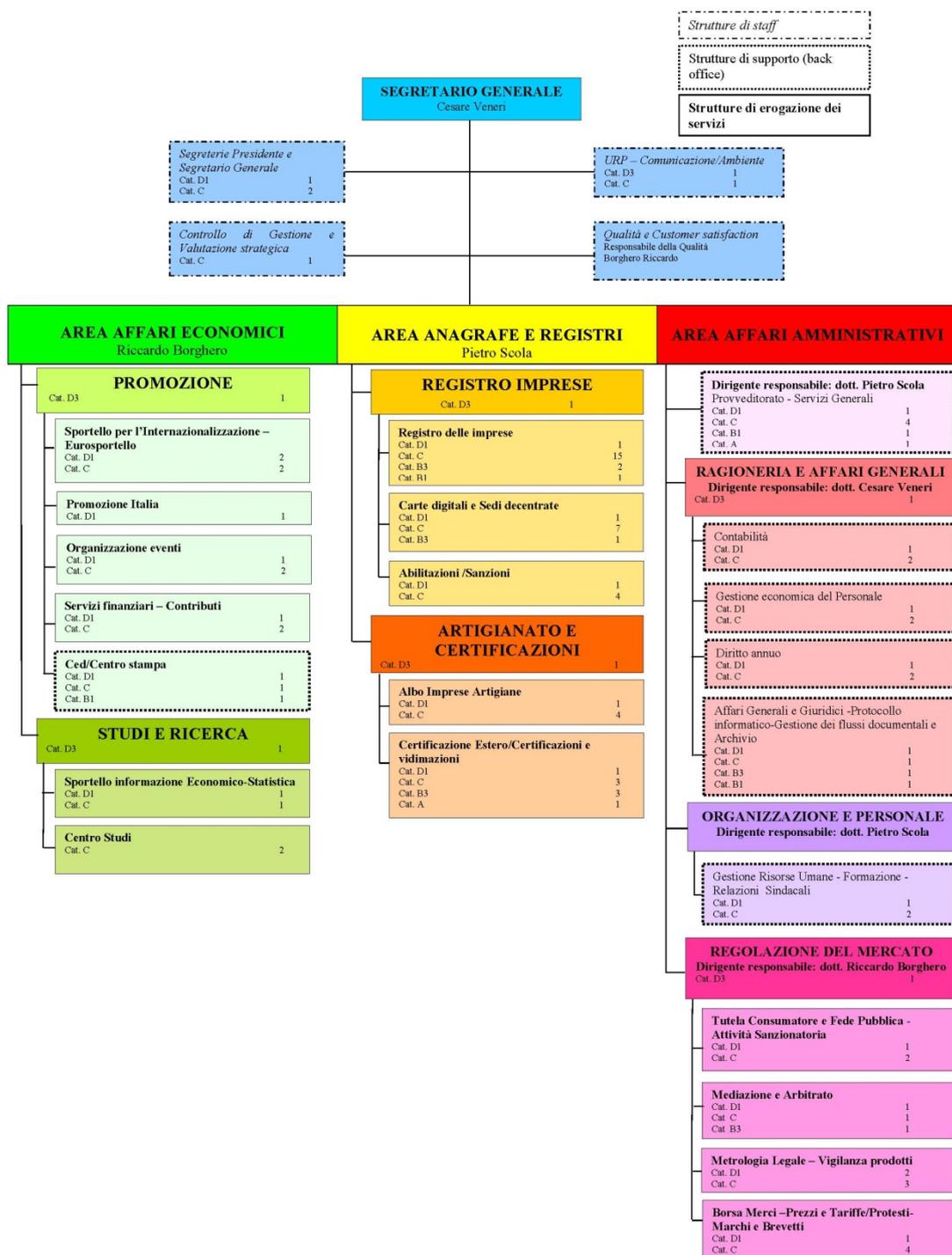
Il personale dipendente della Camera di commercio di Verona alla data del 1° gennaio 2015 conta complessivamente 120 unità (comprese anche una unità in aspettativa senza assegni per incarico presso altro Ente camerale e una unità in distacco sindacale) rispetto alle 128 unità previste dalla dotazione

organica approvata dall'Ente, da ultimo, con deliberazione della Giunta n. 377 del 17 dicembre 2013.

Considerando quindi i soli dipendenti in servizio effettivo, si contano 115 unità suddivise nelle categorie professionali dalla A alla D, oltre alle tre posizioni dirigenziali prima specificate. Stante la presenza di contratti a tempo parziale, il conteggio espresso in FTE (Full time equivalent) si riduce ad un totale di 109,5 unità di personale. L'analisi del personale secondo le mansioni esercitate rileva che meno di un terzo, precisamente il 29,86%, è impiegato in attività di gestione interna dell'Ente (32,70 unità FTE), mentre alle attività più direttamente rivolte a favore delle imprese –promozione e studio sistema economico, regolazione del mercato, anagrafe e registri- risulta assegnato il 70,14% del personale (76,80 unità FTE).

Infine, relativamente al personale flessibile, la situazione all'1.1.2015 vede due assunzioni con contratto a tempo determinato la cui scadenza è prevista entro l'anno solare, cui si affianca una unità con contratto di collaborazione coordinata e continuativa per mansioni di capo ufficio stampa.

Di seguito si riporta l'organigramma generale dell'Ente che dettaglia la dislocazione del personale sui singoli servizi/uffici camerali:



Aggiornato al 1° gennaio 2015

### Le risorse economiche

I valori del Preventivo economico approvati dal Consiglio camerale per l'anno 2015, con deliberazione n. 15 del 18 dicembre 2014, sono così schematicamente riassunti:

Preventivo 2015 - valori complessivi		A - ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE	B - SERVIZI DI SUPPORTO	C - ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO	D - STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA
<b>PROVENTI CORRENTI</b>	<b>16.679.876</b>	<b>1.500</b>	<b>12.098.779</b>	<b>4.405.740</b>	<b>173.857</b>
DIRITTO ANNUALE	11.967.453		11.967.453		
DIRITTI DI SEGRETERIA	4.148.240			4.148.240	
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	262.683	1.500	90.326	20.000	150.857
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	301.500		41.000	237.500	23.000
<b>ONERI CORRENTI</b>	<b>- 21.926.174</b>	<b>- 1.643.564</b>	<b>- 7.410.840</b>	<b>- 4.053.704</b>	<b>- 8.818.066</b>
PERSONALE	- 4.941.394	- 411.530	- 1.200.401	- 2.530.338	- 799.125
FUNZIONAMENTO	- 5.697.761	- 1.226.739	- 2.719.261	- 1.432.760	- 319.001
INTERVENTI ECONOMICI	- 7.738.644	-	-	- 43.749	- 7.694.895
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	- 3.548.376	- 5.295	- 3.491.179	- 46.857	- 5.045
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	- 5.246.298	- 1.642.064	4.687.939	352.036	- 8.644.209
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	680.563	571.873	102.200	4.830	1.660
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	- 376.166	- 376.166			
<b>AVANZO/DISAVANZO DI ESERCIZIO</b>	<b>- 4.941.901</b>	<b>- 1.446.357</b>	<b>4.790.139</b>	<b>356.866</b>	<b>- 8.642.549</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>					
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	12.000		12.000		
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	10.413.380	-	10.413.380		
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	7.000.000	7.000.000			
<b>Totale Investimenti</b>	<b>17.425.380</b>	<b>7.000.000</b>	<b>10.425.380</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

n.b.: Secondo le norme del DPR 254/2005, Regolamento per la gestione economico-finanziaria delle CCLAA, le risorse del Preventivo economico annuale sono ripartite per Funzione Istituzionale al fine di dare evidenza della destinazione delle risorse quantificate.

Prima di analizzare i dati economici di previsione della Camera di Verona, si ricorda innanzitutto che il sistema camerale in generale dovrà nel prossimo futuro “fare i conti” con il pesante taglio lineare al diritto annuale recentemente imposto per legge. Nel prossimo triennio, infatti, si arriverà al dimezzamento della principale fonte di finanziamento camerale e, nello specifico, l'esercizio 2015 sconterà la prima tranche di riduzione pari al 35%. Ciò spiega come il risultato di esercizio atteso sia negativo e come sarà necessario fare utilizzo di avanzi patrimonializzati per la prescritta copertura a rispetto del principio di pareggio di bilancio.

Letto in un'ottica “di risultato”, però, è bene evidenziare come l'ammontare complessivo dei Proventi correnti sia di per sé sufficiente a dare copertura alle spese fisse e ricorrenti (personale, funzionamento e

ammortamenti) e permetta, al contempo, un positivo margine di copertura per Interventi Economici di quasi 2.500.000 euro.

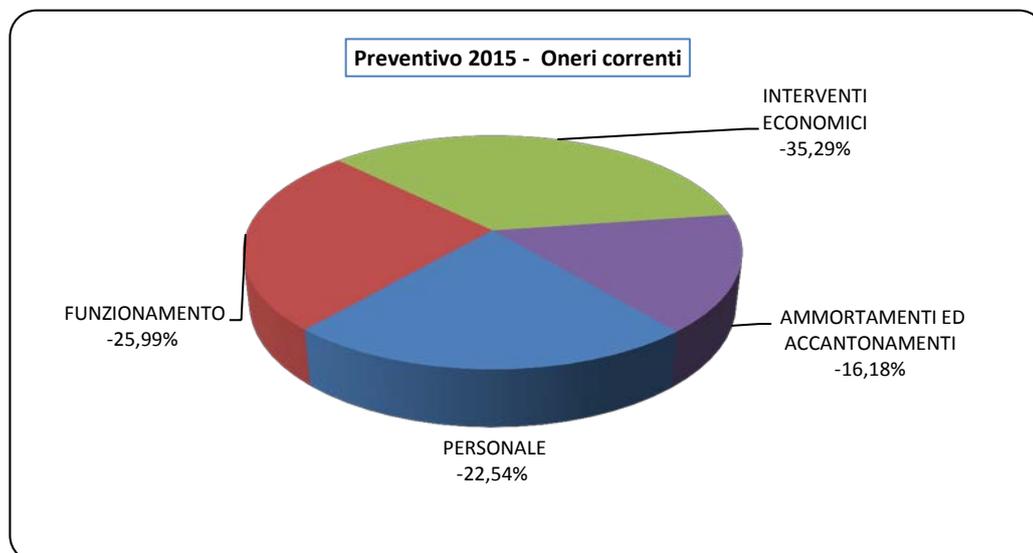
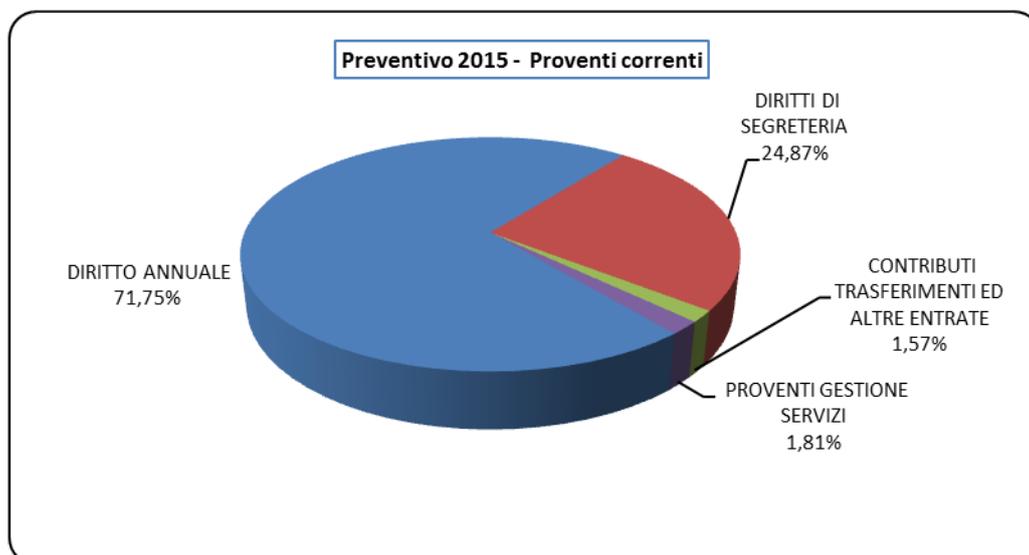
Questo significa che la Camera di commercio prevede di attingere a riserve patrimoniali al solo scopo di mantenere quantitativamente adeguati gli stanziamenti alla voce *Interventi Economici* i quali, pur costituendo azioni e iniziative con effetti anche di medio periodo e destinate a sostenere le imprese, realizzando sviluppo e consolidamento del sistema economico e del territorio veronese, all'interno del bilancio camerale sono considerati contabilmente come un costo di esercizio della gestione corrente.

Ecco quindi che il previsto avanzo di esercizio della Funzione B – servizi di supporto, cui per convenzione è assegnata la totalità dei proventi da Diritto Annuale, viene utilizzato a parziale copertura dei disavanzi previsti per le restanti Funzioni, in particolare per la Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica, cui è assegnata la quasi totalità delle risorse per gli interventi economici e per la quale il disavanzo è una “condizione naturale”: per questa finalità le risorse economiche devono essere spese e non certo realizzate.

Diverso è invece il caso della Funzione C- Anagrafe e Servizi di regolazione del mercato, che gode di entrate “proprie”: il corrispettivo economico richiesto per le attività associate, sia di natura amministrativa che di prestazioni di servizi, previsto in misura sufficiente a garantire la copertura dei costi della Funzione stessa.

Per completezza di informazione in relazione al disavanzo previsto per la funzione A – Organi istituzionali, si ricorda che la stessa contabilizza anche tutte le risorse che la Camera di commercio destina agli organismi del sistema camerale, oltre alle somme derivanti dal contenimento dei costi, che devono essere versate al bilancio dello Stato. Anche per questa Funzione non si registrano entrate “proprie”.

I prospetti seguenti mostrano il dettaglio di composizione e incidenza delle varie voci dei Proventi e Oneri Correnti previsti:



### 3.2 Mandato istituzionale e missione

Il campo d'azione nel quale le Camere di commercio possono e devono operare è definito con chiarezza dalla normativa che disciplina le attribuzioni e competenze istituzionalmente affidate alle Camere: l'art. 1 della legge 580/1993, come modificato dal D.Lgs. 23/2010, stabilisce che *“le Camere di commercio.....svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese,...”*.

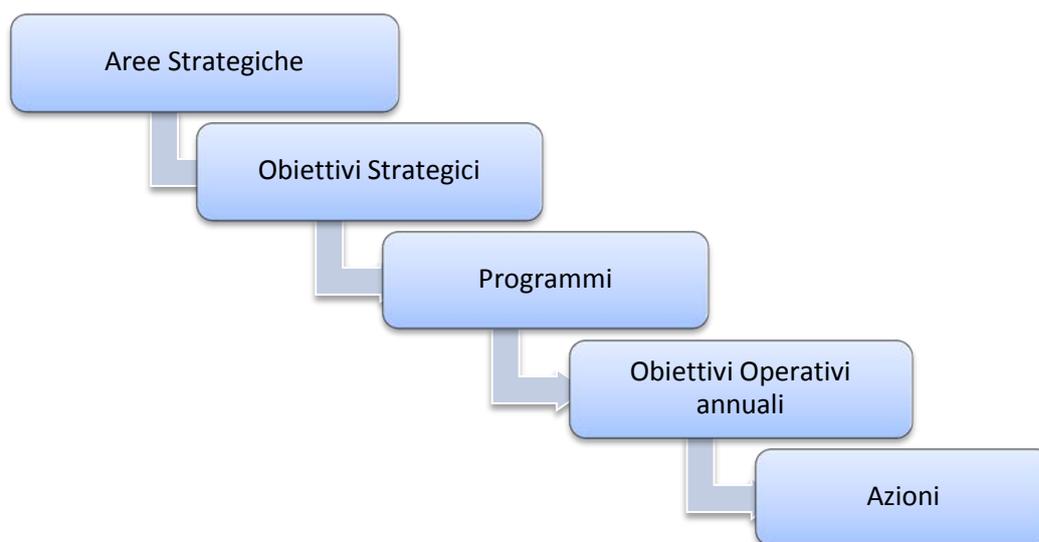
Nello Statuto della Camera di commercio di Verona (art.4) è infatti puntualmente richiamato che l'Ente ispira la propria azione al principio di sussidiarietà, promuovendo costanti rapporti di collaborazione con istituzioni pubbliche di livello regionale, nazionale ed europeo e con le Associazioni di categoria imprenditoriali, oltre a cooperare con gli Enti territoriali ispirandosi al principio della complementarietà di azione. A questi fondamentali e caratterizzanti elementi si uniformano quindi i diversi programmi intrapresi, nella certezza che essi possano assicurare spessore alle diverse attività realizzate, garantendo al contempo che non si verificino sovrapposizioni di incarichi e competenze.

Se il mandato istituzionalmente affidato alle Camere di commercio *“funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese”* è chiaramente definito dalla norma legittimando il ruolo che gli Enti camerali ricoprono nell'ambito del sistema pubblico, spetta invece alle singole Camere delineare le strategie di fondo e gli ambiti operativi su cui impostare la propria azione, definendo così la *mission* dell'Ente o, in altri termini il *“come e cosa”* si intende realizzare con il proprio operato. Ovviamente, in funzione della stretta derivazione dallo stesso mandato istituzionale, gli ambiti e le finalità delle strategie camerali sono pressoché gli stessi, sinteticamente riassunti nelle attività di supporto e

promozione del sistema economico locale e nell'esercizio di funzioni amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese.

### 3.3 Albero della performance

Per facilitare la comprensione dei legami e dei processi logici che collegano mandato istituzionale, aree strategiche di intervento e piani operativi, i contenuti dell'intero processo di programmazione sono schematicamente riassunti in un prospetto grafico definito *albero della performance*<sup>1</sup>, che si sviluppa secondo una logica "a cascata" strutturata su 5 livelli:



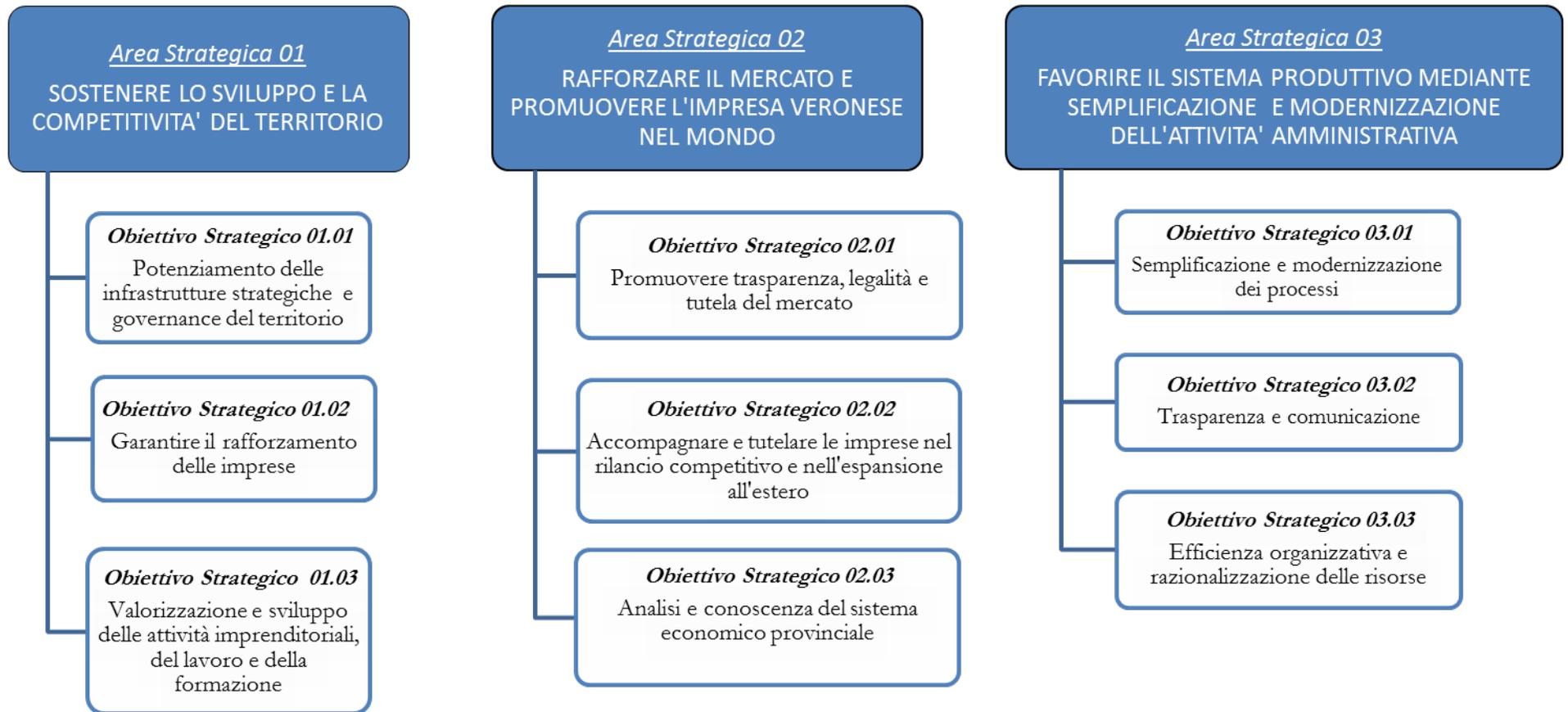
Le Aree ed Obiettivi strategici, normalmente riferiti ad un arco temporale di medio periodo, sono definite dai contenuti del Programma Pluriennale e il loro inserimento nel Piano della Performance è finalizzato ad individuare specifici criteri e indicatori di misurazione (definiti KPI *key performance indicator*), oltre ai relativi target attesi, necessari per le fasi di monitoraggio e rilevazione dei risultati ottenuti.

---

<sup>1</sup> Lo schema completo e dettagliato è riportato nelle sezioni seguenti

Quale elemento di raccordo tra la programmazione strategica triennale e la programmazione operativa annuale, l'alberatura si sviluppa in un terzo livello che comprende vari Programmi la cui funzione è solo descrittiva (non hanno KPI associati) e servono per "raccolgere" secondo scopi e finalità comuni gli Obiettivi Operativi annuali e le relative Azioni (rispettivamente quarto e quinto livello dell'alberatura). Gli elementi della programmazione annuale sono, per semplificazione, distinti in relazione alla struttura organizzativa incaricata della loro esecuzione (Area e/o Servizio) e sono anch'essi misurati attraverso specifici KPI.

Come anticipato nella premessa del presente Piano, la programmazione operativa per l'anno 2015 si sviluppa sulla base degli indirizzi strategici e sulle priorità di azione approvati dal Consiglio camerale nel documento di Programma Pluriennale 2015 – 2019 e nella Relazione Previsionale e Programmatica 2015, schematicamente rappresentati nel prospetto definito *mappa strategica*, all'interno del quale gli indirizzi strategici assumono la denominazione di *Aree Strategiche* e le priorità di azione diventano *Obiettivi Strategici* e rappresentano quindi i primi due livelli dell'albero della performance.



## *Analisi del contesto*

---

Lo scopo di questa sezione è fornire un quadro d'insieme delle caratteristiche e tipicità delle principali componenti socio-economiche di Verona e provincia, a partire dalle informazioni geografiche e strutturali del territorio, seguiti dall'analisi della situazione occupazionale, produttiva e degli aspetti legati alla commercializzazione delle produzioni veronesi.

Tali informazioni sono peraltro già riportate, e ampiamente analizzate, nei documenti di programmazione recentemente approvati dalla Camera di commercio, quali il Programma Pluriennale 2015-2019, la Relazione Previsionale e Programmatica 2015, ed ancora, nella Relazione che accompagna il Preventivo economico annuale.

Per rispetto delle formalità di redazione del documento, si riportano di seguito solo alcune sintetiche indicazioni, in particolare se forniscono aggiornamenti di dati, rinviando quindi ai documenti citati per la completa trattazione.

### **4.1 Analisi del contesto esterno**

#### *Territorio e popolazione*

La provincia di Verona conta una superficie di 3.121 kmq, secondo territorio per estensione nella regione Veneto, distribuito per oltre la metà in pianura, in parti quasi uguali (23% e 19% rispettivamente) tra superfici di collina e montagna ed infine, circa una metà del Lago di Garda. Questa ampia estensione, amministrativamente suddivisa in 98 Comuni, è geograficamente ripartibile in macro-aree: l'area metropolitana (capoluogo e comuni limitrofi), Baldo-Garda, Lessinia, Valpolicella, Est veronese e zone di pianura della Bassa veronese.



La popolazione residente alla fine del 2013 conta 921.717 abitanti (dato ISTAT).

Il territorio veronese presenta caratteristiche uniche ed importanti: nella città capoluogo, grazie alla favorevole posizione geografica, si sono intrecciati i percorsi di alcune principali vie consolari romane, divenute poi il tracciato su cui si sono sviluppate comode vie di accesso

che hanno facilitato gli insediamenti e i traffici commerciali, creando così un sistema economico di notevoli dimensioni e rilevanza.

### **Infrastrutture locali**

Proprio per queste caratteristiche naturali, ancora oggi il territorio di Verona si conferma come punto nodale strategico, all'interno del quale si incrociano i Corridoi Europei 1 (Palermo – Berlino) e 5 (Lisbona – Kiev) dando vita ad un integrato sistema viario e autostradale (A4 Brescia-Venezia e A22 del Brennero), ferroviario (direzione nord-sud Brennero-Roma e direzione ovest-est Milano-Trieste con ampi tratti di Alta Velocità). A livello aeroportuale, inoltre, Verona può contare sulla struttura del Sistema aeroportuale del Garda che unisce la gestione dei due scali di Verona-Villafranca e Brescia-Montichiari.

Anche grazie al complesso sistema infrastrutturale si sono create nel tempo condizioni favorevoli e di forte attrattiva nei confronti degli operatori economici, rese ancora più importanti dall'insieme di strutture di supporto competitive e dinamiche che Verona ha saputo realizzare.

L'Interporto Quadrante Europa -creato, sviluppato e gestito dal Consorzio ZAI (del quale la Camera è socio fondatore unitamente a Comune e Provincia)- è riconosciuto come uno dei

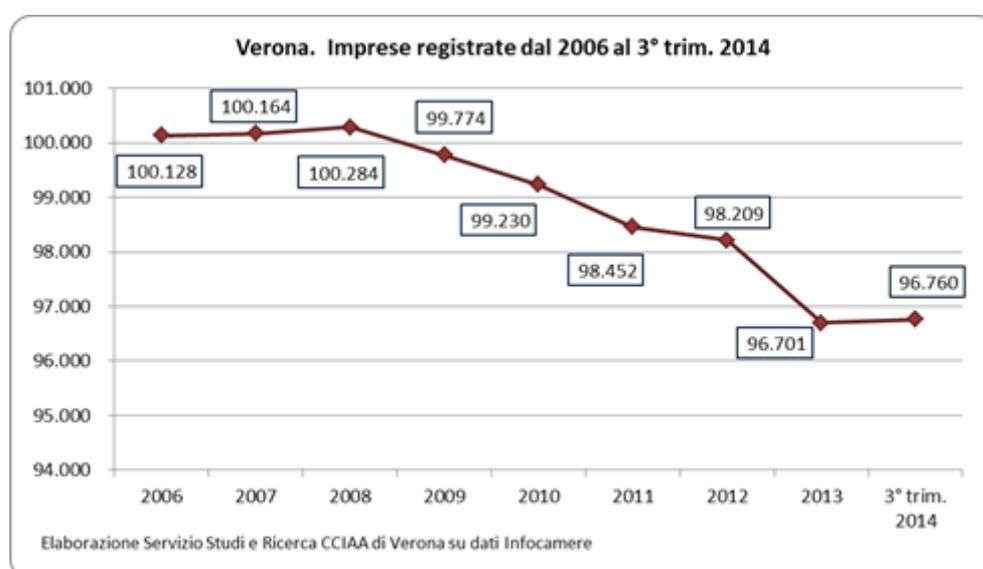


più importanti e dinamici centri europei intermodali di trasporto: una “città delle merci” altamente specializzata e regolata da sistemi logistici di elevato livello nella quale operano oltre 100 aziende che si occupano di logistica integrata e trasporti. Nella stessa area, si localizza anche il Centro Agroalimentare di Verona, realizzato da VeronaMercato, società a maggioranza pubblica costituita nel 1989 (Comune di Verona 75% e Camera di commercio 8% più la partecipazione di componenti private). La struttura è considerata una delle più importanti piattaforme integrate per la movimentazione, distribuzione e conservazione dei prodotti ortofrutticoli e agro-ittico-alimentari in genere.

Di notevole livello, inoltre, l’apporto della Fiera di Verona allo sviluppo dell’economia provinciale: il grado di specializzazione e la qualità dei servizi offerti dall’ente hanno permesso a Verona di acquisire una posizione di prestigio nel contesto fieristico non solo nazionale, ma internazionale; costituendo al contempo un volano insostituibile per la crescita locale, con positivi effetti anche sui settori del turismo e del commercio.

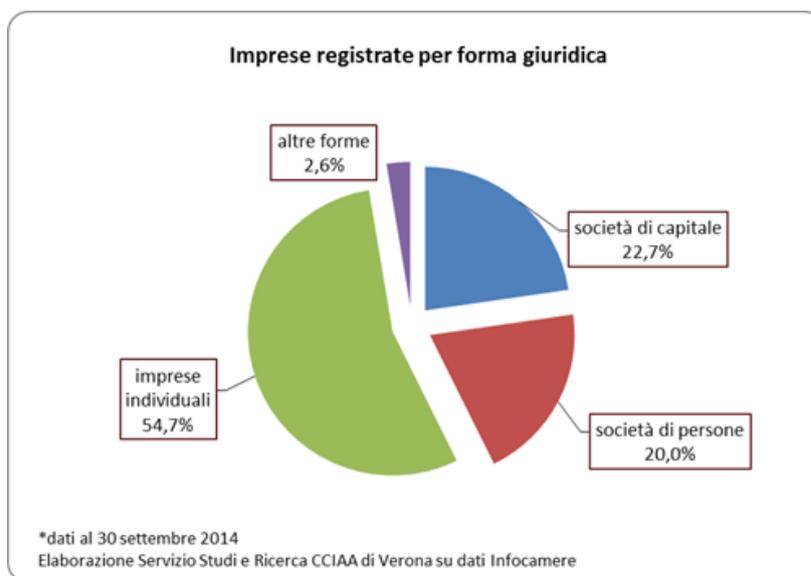
### Il sistema imprenditoriale

Verona è la dodicesima provincia italiana (con una quota dell'1,6% sul totale nazionale), seconda nel Veneto, per numero di imprese iscritte alla Camera di commercio. Al 30 settembre 2014, lo stock di imprese registrate arriva a quota 96.760; rispetto al dato riferito a fine 2013 si registra una lieve ripresa, pari a +0,1%. La tenuta delle dinamiche imprenditoriali dei primi nove mesi dell'anno fa sperare in una interruzione del trend rilevato a partire dal 2009, che ha visto una costante flessione del numero di imprese operanti nel territorio.



Il tessuto imprenditoriale veronese è composto per lo più da imprese individuali (52.909 unità, pari al 54,7% del totale). Seguono le società di capitale (21.975, pari al 22,7%), le società di persone (19.332, pari al 20,0%) e le “altre forme” (cooperative, consorzi, ecc.), che con 2.544 imprese coprono una quota pari al 2,6%. Nell'ultimo decennio, la composizione percentuale delle diverse forme giuridiche è variata in modo significativo, soprattutto per quanto riguarda le imprese individuali e le società di capitale, con una riduzione del peso delle prime sul totale delle imprese, e un aumento delle seconde. La tenuta, rispetto all'andamento complessivo, di forme giuridiche più strutturate, quali le società

di capitale e le “altre forme”, rispetto alle imprese individuali e le società di persone, indica una tendenza, sempre più marcata, a svolgere attività di impresa mediante forme più articolate e adatte a competere sui mercati nazionali e internazionali.



La distribuzione delle imprese per macrosettori rivela la ricchezza e la diversificazione dell'economia provinciale. I servizi alle imprese e alla persona, con quasi 24mila imprese, incidono sul totale delle attività economiche per il 24,8%. Seguono il commercio all'ingrosso e al dettaglio (che arriva al 21,2%), l'agricoltura (16,8%), le costruzioni (15,8%) e l'industria (10,8%). Di particolare importanza anche i servizi di alloggio e ristorazione, strettamente legati al turismo e alla valorizzazione delle tipicità locali.

Le imprese artigiane sono oltre 26 mila e costituiscono il 27,5% del totale. La presenza di queste imprese è “trasversale” rispetto ai diversi settori economici, ed è presente soprattutto nelle costruzioni, in alcune attività manifatturiere, nei trasporti e nei servizi alla persona.

### Occupazione e formazione

Il tasso di disoccupazione veronese nel 2013, seppure registrando un peggioramento rispetto al 2012 (5,9% la media annuale contro il 4,4% del 2012), è risultato però decisamente migliore rispetto al dato regionale (7,6% la media veneta) e nazionale (12,2% la media del 2013). Non sono al momento disponibili dati recenti sulla situazione locale: l'ISTAT ha reso disponibili i soli aggiornamenti al 30 giugno 2014 sui dati regionali e nazionali, che confermano le tendenze precedenti: 7,3% la disoccupazione regionale e 12,3% quella nazionale.

In un contesto di incertezza economica è auspicabile che le forze economiche, produttive e sociali interessate a vario titolo al settore della formazione e dell'occupazione cerchino, con sempre maggiore convinzione, tutte le possibili forme di collaborazione, unendo potenzialità di intervento e risorse economiche diverse, finalizzate allo sviluppo economico locale.

Verona. Occupati per settore di attività economica (medie annuali, in migliaia)

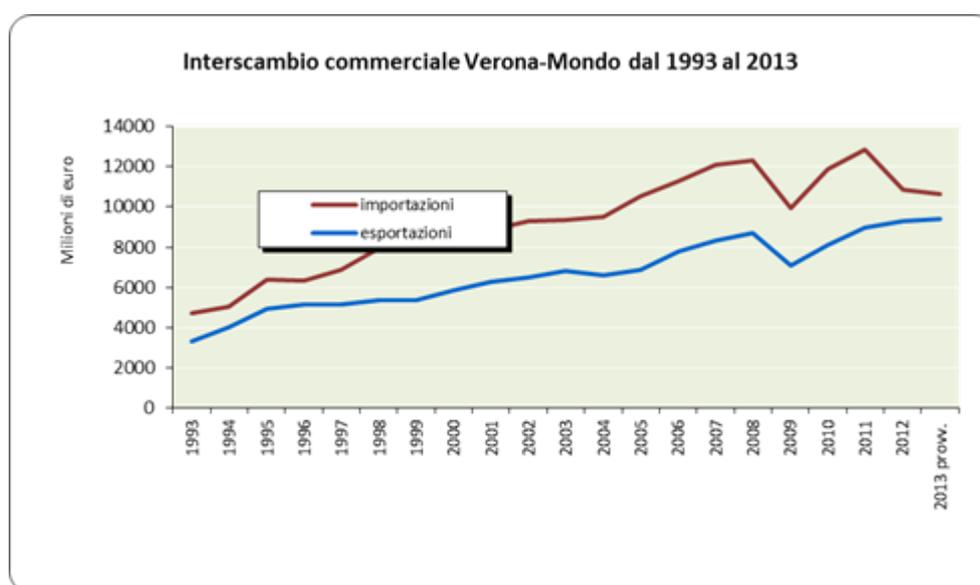
	2012	2013	var. ass.	var. %
<b>AGRICOLTURA</b>	<b>23,3</b>	<b>23,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>-1,4</b>
<b>INDUSTRIA</b>	<b>116,5</b>	<b>110,1</b>	<b>-6,4</b>	<b>-5,5</b>
industria escluse costruzioni	91,8	84,6	-7,2	-7,9
costruzioni	24,7	25,6	0,8	3,3
<b>SERVIZI</b>	<b>261,5</b>	<b>264,9</b>	<b>3,4</b>	<b>1,3</b>
commercio, alberghi e ristoranti	85,8	87,4	1,6	1,8
altre attività dei servizi	175,7	177,5	1,8	1,0
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>401,3</b>	<b>398,0</b>	<b>-3,3</b>	<b>-0,8</b>

Fonte: Istat - Indagine Forze di Lavoro

### Verona e i mercati esteri

Una delle principali caratteristiche dell'economia veronese è la sua *polisettorialità*: alla base del sistema "made in Verona" vi sono diverse e molteplici vocazioni che caratterizzano l'immagine di Verona nel mondo.

Le molteplici specializzazioni e la capacità degli imprenditori veronesi di far apprezzare sui mercati esteri molte delle proprie produzioni hanno consentito nel tempo di mantenere e conquistare importanti posizioni di leadership per una pluralità di settori economici quali, ad esempio, le produzioni tipiche del settore agroalimentare veronese, unitamente ai prodotti dell'automazione e macchinari, dell'arredo e abbigliamento.



La diversificazione settoriale che caratterizza il tessuto imprenditoriale veronese si rispecchia anche nella composizione delle esportazioni. Verona è stata nel 2013 undicesima provincia italiana per valore dell'export, raggiungendo quota 9,4 miliardi di Euro (+0,7% rispetto al 2012), pari al 2,4% del totale nazionale e al 17,8% del totale delle esportazioni del Veneto.

Anche l'aggiornamento provvisorio dei dati, fornito da ISTAT al 30 giugno 2014, mostra segnali positivi per l'interscambio commerciale con l'estero dell'economia veronese:

Valore importazioni II sem. 2014 5,7 miliardi di Euro (+7,0% rispetto al I sem. 2013)

**Valore esportazioni II sem. 2014 4,6 miliardi di Euro (+2,3% rispetto al I sem. 2013)**

Graduatoria nazionale (2013) 6° provincia per import, 11° provincia per export

Primi 5 Paesi per export:

**Germania** (+2,5%), **Francia** (+0,1%), **Regno Unito** (+15,6%), **Stati Uniti** (+9,8%),  
**Spagna** (-8,7%),

Primi 5 prodotti per export:

**Macchinari** (-1,3%), **Prodotti alimentari** (+6,7%), **Bevande** (+0,8%), **Abbigliamento**  
(+8,2), **Agricoltura** (-8,7%)

Fonte: Istat

### ***Il quadro normativo e le relazioni istituzionali della Camera***

Oltre al taglio lineare del diritto annuale, recentemente stabilito dal D.L. 90/2014 convertito in legge 114/2014 e che porterà al dimezzamento delle risorse che principalmente finanziano gli enti camerali, si profila anche una incisiva riforma dell'organizzazione e delle funzioni delle Camere di commercio.

E' infatti attualmente in discussione al Parlamento il disegno di legge 1577 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche che, nel suo complesso e più in particolare con norme specifiche per le Camere di commercio, è destinato a modificare aspetti altrettanto sostanziali, quali: la circoscrizione territoriale di competenza, le funzioni svolte e i compiti spettanti, la governance e l'organizzazione, le modalità di svolgimento delle attività, prevedendo inoltre la razionalizzazione dei *bracci operativi* rappresentati dalle aziende speciali camerali.

In questa logica, le Camere di commercio dovranno proseguire nel loro operato, puntando sempre più ad ottimizzare l'utilizzo delle risorse e, al contempo, il livello dei servizi erogati.

Pertanto si pone come condizione, perlomeno nel contesto regionale, che sia data accelerazione al percorso in atto verso la gestione comune di funzioni associate, estendendolo anche alle attività delle aziende speciali e, in ultima ipotesi, sia anche approfondita l'organizzazione delle circoscrizioni territoriali.

In ambito locale, inoltre, la Camera di commercio si relaziona e interagisce con tutti gli altri attori dello sviluppo socio-economico: Comune, Provincia, Regione e altri enti pubblici; associazioni di categoria imprenditoriali, professionali e sindacali; scuole, Università ed enti di formazione professionale.

E' quindi fondamentale che la Camera di commercio valuti e consideri le priorità e le strategie perseguite da questi soggetti terzi e dai sistemi nel loro insieme, individuando e valorizzando tutte le possibili sinergie, al fine di accrescere l'efficacia degli interventi da realizzare.

Grazie poi al ruolo di collettore e portavoce delle istanze economiche locali verso i diversi livelli di governo del territorio, la Camera di commercio può intervenire in qualità di protagonista nell'attuazione di un comune programma di azione, facendo convergere opportunità e capacità progettuali presenti nella struttura e nella rete di relazioni, attivando un effetto moltiplicatore delle risorse da destinare al territorio.

### ***Le partecipazioni camerali***

Le partecipazioni rivestono un ruolo strategico nella azione della Camera di commercio al fine di organizzare e governare le scelte strategiche per la crescita e lo sviluppo del territorio. Tale obiettivo può, infatti, essere meglio perseguito se diventa l'obiettivo comune di una compagine sociale,

permettendo di realizzare una condivisione di intenti e di agire con logiche di partenariato, dando adeguate risposte alle esigenze locali, grazie anche alla possibilità di “fare sistema” nell’utilizzo delle risorse a disposizione, a garanzia di efficacia ed efficienza degli interventi realizzati.

Proprio sul settore delle partecipazioni<sup>2</sup>, inoltre, verrà condotta una attenta e profonda riflessione in funzione del mantenimento dell’impegno camerale solo ai casi di effettivo e significativo apporto strategico alla realizzazione dei programmi dell’Ente, valutando quindi la dismissione delle partecipazioni meno in linea con il perseguimento delle finalità istituzionali della Camera di commercio.

---

<sup>2</sup> Si rinvia alla sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale per l’elenco completo degli enti controllati

## 4.2 Analisi del contesto interno

### La struttura organizzativa

Nella parte iniziale del documento sono state riportate informazioni riassuntive sulla struttura organizzativa e sulla dotazione organica dell'Ente.

Si completano ora questi dati con alcuni prospetti che evidenziano le caratteristiche più salienti sull'organico camerale, riferiti alla data del 1.1.2015<sup>3</sup>:

Personale - dettaglio di genere					
	M	%M	F	%F	Totale
DIRIGENTI	4	100,00%			
<b>Totale categoria</b>					<b>4</b>
CAT. D	7	21,88%	25	78,13%	
<b>Totale categoria</b>					<b>32</b>
CAT. C	14	20,00%	56	80,00%	
<b>Totale categoria</b>					<b>70</b>
CAT. B	7	58,33%	5	41,67%	
<b>Totale categoria</b>					<b>12</b>
CAT. A	2	100,00%			
<b>Totale categoria</b>					<b>2</b>
<b>Totale generale</b>	<b>34</b>	<b>28,33%</b>	<b>86</b>	<b>71,67%</b>	<b>120</b>

Si evidenzia una netta maggioranza del personale femminile, collocato principalmente nella intermedia categoria professionale C.

Le ripartizioni secondo la fascia di età anagrafica e l'anzianità di servizio, rilevano invece i seguenti valori:

Ripartizione per fasce di età	Uomini	%	Donne	%	TOTALE	%
≤ 29 anni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
30 - 39 anni	4	11,76%	6	6,98%	10	8,33%
40 - 49 anni	18	52,94%	49	56,98%	67	55,83%
50 - 59 anni	11	32,35%	28	32,56%	39	32,50%
60 - 64 anni	1	2,94%	3	3,49%	4	3,33%
≥ 65 anni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Totale</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>

<sup>3</sup> I dati sono relativi alle posizioni di dotazione organica assegnate e comprendono anche i dipendenti in aspettativa

Ripartizione per anzianità di servizio	Uomini	%	Donne	%	Totale	%
Fino a 15 anni	11	25,00%	25	29,07%	36	30,00%
Tra 16 e 25 anni	14	41,18%	36	41,86%	50	41,67%
Tra 26 e 35 anni	7	20,59%	21	24,42%	28	23,33%
Tra 36 e 40 anni	2	5,88%	4	4,65%	6	5,00%
Più di 40 anni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Totale</b>	<b>34</b>	<b>92,65%</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>

La Camera di commercio ha adottato una *Disciplina dei rapporti di lavoro a tempo parziale*, che ha regolato in particolare:

- il tipo di articolazione oraria proponibile per i contratti a tempo parziale ed un maggiore dettaglio delle tipologie di posizioni e mansioni ricopribili;
- i criteri di priorità applicabili nella determinazione di una graduatoria tra più dipendenti interessati alla trasformazione;
- il termine massimo del contratto a tempo parziale stipulato con i dipendenti, in modo da consentire un periodico riesame complessivo degli stessi, alla luce sia delle possibili esigenze di altri lavoratori sia delle intervenute esigenze organizzative dell'amministrazione.

Dettaglio contratti a tempo parziale in essere			
Categoria	Totale	Uomini	Donne
Categoria D	3	0	3
Categoria C	13	0	13
Categoria B	1	0	1
Categoria A	1	1	0
<b>Totale</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>17</b>

Nel corso del 2014 è anche stato attivato, in via sperimentale e coinvolgendo una sola unità di personale, un progetto di *telelavoro* la cui articolazione oraria prevede però anche alcune giornate di presenza lavorativa in sede, per le opportune attività di coordinamento.

### ***Le infrastrutture e le risorse tecnologiche***

Il patrimonio immobiliare di proprietà camerale è costituito, oltre che dalla sede centrale di corso Porta Nuova, dallo storico palazzo *Domus Mercatorum* di piazza Erbe e, nel comune di Dolcè, dall'immobile destinato a sede del Laboratorio per il Marmo e videomarmoteca.

Attualmente, presso la sede centrale, sono in corso i lavori di ristrutturazione la cui conclusione è prevista nel 2016. Per allora la Camera di commercio disporrà di una struttura funzionale e moderna, recuperando anche spazi congressuali ed espositivi da tempo non più agibili per ragioni e norme di sicurezza, che potranno quindi essere utilizzati nelle attività divulgative, informative e congressuali proprie dell'Ente e, al contempo, servire da opportunità per eventuali necessità di altri Enti o delle imprese locali, oltre che essere comunque a disposizione della città intera.

La Camera di commercio di Verona ha anche adottato i Piani di ottimizzazione delle dotazioni strumentali, per la razionalizzazione nell'utilizzo delle stesse in strutture di rete, oltre alla programmazione degli acquisti necessari.

Attualmente ogni postazioni di lavoro è dotata di attrezzature informatiche individuali (PC desktop o portatili e stampanti) connesse in rete, oltre a condivise dotazioni accessorie (fax, scanner e masterizzatori). Le fotocopiatrici presenti, non di proprietà ma noleggiate da società terza, sono state anch'esse opportunamente abilitate al funzionamento in rete.

Gli apparecchi di telefonia mobile sono riservati al Presidente, ai dirigenti, all'addetta stampa, al personale ispettivo della metrologia legale, oltre uno a disposizione del personale occasionalmente in missione. Anche la rete di telefonia fissa della sede camerale è stata recentemente modernizzata con l'utilizzo della tecnologia VoIP che, sfruttando una sola rete integrata per voce e dati, consente una riduzione dei costi totali di infrastruttura e gestione.

Gli autoveicoli di servizio sono attualmente tre, di cui due autocarri Opel Combo utilizzati dal personale ispettivo dell'ufficio metrologia legale e un autocarro Opel Zafira funzionale alle esigenze di trasporto di beni.

Nessuna autovettura di rappresentanza è di proprietà dell'ente.

La Camera di commercio di Verona dispone anche di un attrezzato Centro Stampa per il quale recentemente ha rinnovato la dotazione di apparecchiature stipulando un contratto di noleggio con la società Canon. Il centro stampa è quindi in grado di far fronte alle esigenze di riproduzione di documenti e stampati ad uso interno, oltre ad essere utilizzato per la realizzazione di molte pubblicazioni camerali (Listini prezzi Borsa Merci, Prezzario opere edili,..) e per la documentazione divulgativa utilizzata nel corso delle attività convegnistiche o formative.

Anche nei servizi offerti all'utenza l'adozione di soluzioni tecnologicamente avanzate riveste un ruolo fondamentale: grazie alla multicanalità è possibile informare e relazionarsi con l'utenza, offrendo servizi diffusamente fruibili e in tempo reale.

Attraverso il sito web istituzionale [www.vr.camcom.it](http://www.vr.camcom.it), è attivo un canale informativo costantemente aggiornato da/verso l'Ente con albo camerale on-line, servizio di newsletter, notizie su eventi e incontri tematici, oltre a specifiche sezioni informative sulle attività istituzionali degli uffici camerali.

E' anche possibile, accedendo alla sezione *Prenotazioni on-line*, richiedere una serie di servizi (rilascio certificazioni e visure, iscrizioni a eventi o incontri formativi, dispositivi per la firma digitale).

Oltre al sito web istituzionale, l'attività di comunicazione/informazione della Camera di commercio si veicola attraverso siti tematici: uno specifico per il concorso Verona Wine Top ([www.veronawinetop.it](http://www.veronawinetop.it)) oltre ai portali del "sistema Verona", dedicati ai 4 principali macrosettori economici veronesi:

- abbigliamento ([www.veronaclothingandshoes.it](http://www.veronaclothingandshoes.it))

- agroalimentare ([www.veronawineandfood.it](http://www.veronawineandfood.it))
- arredo ([www.veronamarbleandfurniture.it](http://www.veronamarbleandfurniture.it))
- automazione ([www.veronatechnology.it](http://www.veronatechnology.it)).

Da ricordare, inoltre, i profili camerali attivi sui più conosciuti e diffusi *social network*: Facebook, Twitter e YouTube, quest'ultimo canale, in particolare, ha registrato quasi 4.000 visualizzazioni già nel suo primo anno di attivazione.

Sono anche attive caselle di Posta Elettronica Certificata (quattro in totale: una generica dell'Ente [cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it) e tre specifiche per i principali uffici d'interesse camerale, ossia Registro Imprese, Albo Imprese Artigiane e Servizi Finanziari-contributi) che permettono all'utenza di contattare l'ente abolendo il cartaceo pur mantenendo lo stesso valore legale di normale corrispondenza inviata con raccomandata.

Infine, per gli utenti presenti all'interno della sede camerale (docenti esterni, formatori, partecipanti a convegni,...) è anche attivo, mediante registrazione e con utilizzo di un qualunque dispositivo dotato di accesso wireless, un sistema di accesso sia alla rete interna che ad Internet; ne sono dotate tutte le sale riunioni della sede camerale.

## *Obiettivi strategici*

---

Come evidenziato nel sintetico prospetto riportato nella precedente sezione “albero della performance”, la Camera di commercio di Verona ha impostato la programmazione individuando tre prioritari ambiti di intervento (*Aree strategiche*), all’interno dei quali si distinguono nove *obiettivi strategici*. Essi sono l’esplicitazione degli indirizzi programmatici deliberati dal Consiglio camerale con il Programma Pluriennale 2015-2019 e sono stati ripresi e sviluppati in obiettivi operativi ed azioni annuali nella presente versione del Piano della Performance.

Nelle pagine seguenti sono riportate le schede di analisi dei singoli *obiettivi strategici* individuati, per ognuno dei quali sono evidenziate le specifiche funzioni camerali coinvolte e gli indicatori di misurazione di risultato.



# 01.01 - Potenziamento delle infrastrutture strategiche e governance del territorio

**Durata** 2015 - 2017

## Area Strategica

01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

### Descrizione

La più rilevante azione nell'ambito delle finalità di questo obiettivo è la gestione delle partecipazioni, il cui insieme si configura come un investimento consistente, sia nel numero che nel valore rappresentato. Ciò comporta che, particolarmente ora che assume grande importanza la gestione delle risorse, l'interesse nelle partecipazioni si debba concentrare su quelle di natura strettamente attinente alle finalità strategiche dell'Ente e a quelle che, per peso di partecipazione, possano assicurare alla Camera di commercio concrete possibilità di influenza sulle politiche gestionali. I risultati attesi si concretizzeranno in un continuo monitoraggio e una conseguente valorizzazione delle partecipazioni camerali, avente come riferimento operativo la valutazione della strumentalità delle stesse riferita agli obiettivi di sviluppo e supporto dell'economia del territorio che l'Ente vuole conseguire.

### Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

### KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Monitoraggio partecipazioni	Monitoraggio partecipazioni	100	---	Anno: 2015 SI Anno: 2016 SI Anno: 2017 SI



## 01.02 - Garantire il rafforzamento delle imprese

Durata 2015 - 2017

### Area Strategica

01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

### Descrizione

Il rafforzamento delle imprese con l'utilizzo della leva finanziaria, realizzato con un sistema di erogazioni dirette di contributi e sostegni economici, ha incentivato o consolidato processi di innovazione tecnologica e di investimenti, favorendo il sistema produttivo locale e sostenendo la loro presenza su mercati sempre più competitivi. Pur nella consapevolezza che la prevista riduzione delle risorse economiche porterà ad una maggiore selettività negli interventi finanziabili, l'impegno camerale si manterrà costante al fine di favorire la completa realizzazione dell'obiettivo.

### Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

### KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Ammontare interventi per imprese	Risorse destinate a bandi di contributo camerale	100	---	Anno: 2015 >= 3.650.000 Anno: 2016 --- Anno: 2017 ---





## 01.03 - Valorizzazione e sviluppo delle attività imprenditoriali, del lavoro e della formazione

Durata 2015 - 2017

### Area Strategica

01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

### Descrizione

Le attività che fanno capo a questo obiettivo sono affidate in realizzazione all'azienda speciale Verona Innovazione. Nel perseguimento delle finalità dell'obiettivo, è previsto di concentrare le attività dell'Azienda speciale su quei servizi ad alto valore aggiunto di cui il territorio necessita per mantenere ed incrementare i suoi livelli di competitività sul mercato, con particolare riferimento all'avvio di nuove imprese, alla formazione ed all'innovazione tecnologica da co-finanziare anche attraverso la ricerca di finanziamenti regionali, nazionali ed europei.

### KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Grado di incidenza del contributo camerale sui proventi dell'azienda speciale	Contributo camerale annuale all'azienda speciale/Proventi correnti annuali dell'azienda speciale*100	100	---	Anno: 2015 <= 49% Anno: 2016 --- Anno: 2017 ---





## 02.01 - Promuovere trasparenza, legalità e tutela del mercato

Durata 2015 - 2017

### Area Strategica

02. RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA VERONESE NEL MONDO

### Descrizione

Per assicurare la concorrenza leale tra le imprese ed il rispetto delle normative, nazionali ed europee, la Camera di Commercio continuerà ad operare per favorire la sicurezza dei prodotti in commercio e la correttezza delle informazioni ai consumatori nei settori di propria competenza, nonché l'affidabilità degli strumenti di misura utilizzati nelle transazioni commerciali.

L'obiettivo prevede, dal punto di vista operativo, più linee di attività che spaziano dalla vigilanza sulla sicurezza dei prodotti in commercio, alla verifica dell'affidabilità degli strumenti di misura, al supporto nella difesa dei prodotti e della proprietà intellettuale, alla diffusione di informazioni su prezzi di particolari categorie di prodotti e all'offerta di procedure alternative all'accesso alla giustizia per una più celere composizione delle liti. Per supportare le imprese nella difesa dei propri prodotti e nella lotta alla contraffazione, si lavorerà allo scopo di rafforzare la cultura della proprietà intellettuale.

Per supportare la capacità concorrenziale delle imprese, anche tramite l'offerta di procedure alternative all'accesso alla giustizia, per una composizione più celere delle liti, si promuoverà la conoscenza e la diffusione dell'arbitrato e della mediazione.

I risultati attesi verranno monitorati attraverso indicatori relativi al numero di interventi realizzati a tutela della sicurezza e trasparenza del mercato, nonché alla diffusione della conoscenza degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie.

### Funzioni istituzionali livello 1

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

### KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Atti di controllo eseguiti	Controlli effettuati	50	---	Anno: 2015 >= 2.200 Anno: 2016 > 2.200 Anno: 2017 > 2.200
Diffusione della conoscenza degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie	Gestione proattiva dei social media	50	---	Anno: 2015 SI Anno: 2016 SI Anno: 2017 SI



## 02.02 - Accompagnare e tutelare le imprese nel rilancio competitivo e nell'espansione all' estero

Durata 2015 - 2017

### Area Strategica

02. RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA VERONESE NEL MONDO

### Descrizione

Nel quadro dell'attuale e difficile contesto economico, particolare attenzione deve essere riservata ad azioni finalizzate al sostegno e rilancio di produzione, volte ad accompagnare e tutelare le imprese nella loro espansione all'estero. Per questo la Camera di commercio si impegnerà per accompagnare le imprese che muovono i primi passi sui mercati esteri in un graduale percorso di internazionalizzazione, così come agirà a tutela delle imprese già presenti sui mercati esteri, attraverso un rafforzamento delle loro posizioni e/o la diversificazione del loro portafoglio mercati.

I risultati attesi si riferiscono all'efficacia delle azioni messe in atto per favorire l'internazionalizzazione, misurata attraverso indicatori qualitativi espressi dal gradimento rilevato attraverso customer satisfaction.

### Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

### KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
CSI media (eventi e/o missioni-fiere)	CSI media (eventi e/o missioni-fiere)	100	---	Anno: 2015 >= 3,5 Anno: 2016 >= 3,5 Anno: 2017 >= 3,7



## 02.03 - Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Durata 2015 - 2017

### Area Strategica

02. RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA VERONESE NEL MONDO

### Descrizione

Per favorire l'accrescimento del patrimonio informativo, si dedicherà attenzione anche all'analisi di settori chiave per lo sviluppo dell'economia provinciale e per far fronte alla crisi economica in atto: turismo in primis, ma anche industria culturale e attività con una forte componente innovativa.

L'attività di ricerca sarà affiancata da strumenti di diffusione delle informazione "tradizionali", quali i convegni e le iniziative di formazione che, in considerazione delle minori risorse economiche disponibili, saranno potenziati da un sempre maggiore utilizzo dei social network e di piattaforme web che consentano di raggiungere un sempre più ampio numero di fruitori.

### Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

### KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	NUMERO PUBBLICAZIONI	50	---	Anno: 2015 >= 7 Anno: 2016 >= 7 Anno: 2017 >= 7
Accessi al portale "Statistiche comunali"	Accessi al sito web istituzionale e/o ai portali informativi tematici	50	---	Anno: 2015 >= 500.000 Anno: 2016 >= 500.000 Anno: 2017 >= 500.000



## 03.01 - Semplificazione e modernizzazione dei processi

Durata 2015 - 2017

### Area Strategica

03. FAVORIRE IL SISTEMA PRODUTTIVO MEDIANTE SEMPLIFICAZIONE E MODERNIZZAZIONE ATTIVITA' AMMINISTRATIVA

### Descrizione

In ambito di semplificazione e automazione delle procedure, la Camera di commercio riesce a porsi al servizio della propria utenza in modo diretto e positivo, favorendo la riduzione degli oneri burocratici e semplificando gli adempimenti, spesso con ridotti tempi di azione. Lo strumento principale dello snellimento amministrativo è utilizzare l'evoluzione della tecnologia telematica e informatica, che ha progressivamente cambiato l'approccio delle imprese e dei professionisti verso la CCIAA.

Quale essenziale strumento di semplificazione la Camera di commercio si impegnerà nell'offerta di servizi amministrativi sempre più telematizzati, incrementando la possibilità di usufruire dei servizi stessi in modo semplice e rapido, favorendo l'utilizzo di tecniche e metodi evoluti quali la firma digitale e la PEC. Quest'ultima, in particolare, è auspicabile possa diventare il sistema di collegamento preferenziale con le imprese e gli operatori economici in generale, oltre a confermarsi come collegamento esclusivo all'interno della Pubblica Amministrazione.

I risultati attesi saranno monitorati con indicatori relativi al numero dei procedimenti e al tipo di semplificazione nell'ottica di fornire servizi quanto più efficienti e accessibili alle imprese.

### Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

### KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Incidenza PEC nelle comunicazioni dell'Ente	COMUNICAZIONI A MEZZO P.E.C./Totale protocolli in uscita*100	50	---	Anno: 2015 >= 50% Anno: 2016 >= 55% Anno: 2017 >= 60%
Firma digitale a domicilio	Innovazione nell'offerta servizi all'utenza	50	---	Anno: 2015 SI Anno: 2016 --- Anno: 2017 ---

Durata 2015 - 2017

**Area Strategica**

03. FAVORIRE IL SISTEMA PRODUTTIVO MEDIANTE SEMPLIFICAZIONE E MODERNIZZAZIONE ATTIVITA' AMMINISTRATIVA

**Descrizione**

Instaurare e mantenere un dialogo diretto con l'utenza, fornire istruzioni operative in modo chiaro e comprensibile, dare pieno e facile accesso alle informazioni inerenti all'organizzazione e al suo funzionamento sono elementi fondamentali per un'amministrazione pubblica che vuole essere a servizio e sostegno del sistema economico; così come risulta di rilevante significato rendere noti i propri programmi e obiettivi, rendicontando poi i risultati raggiunti.

I risultati attesi saranno quindi, oltre ad un costante e puntuale aggiornamento del sito istituzionale, in particolare della sezione informativa Amministrazione Trasparente, un convinto utilizzo delle opportunità di comunicazione innovative e a "costo zero" al fine di ottimizzare l'efficacia dell'azione e una rinnovata e proficua collaborazione con le realtà del territorio.

**Funzioni istituzionali livello 1**

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

**KPI Associati**

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Adeguamento annuale Piano Prevenzione Corruzione e attuazione azioni previste	Completamento fasi operative	50	---	Anno: 2015 SI Anno: 2016 SI Anno: 2017 SI
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	NUMERO PUBBLICAZIONI	50	---	Anno: 2015 >= 15 Anno: 2016 >= 18 Anno: 2017 >= 20



## 03.03 - Efficienza organizzativa e razionalizzazione delle risorse

Durata 2015 - 2017

### Area Strategica

03. FAVORIRE IL SISTEMA PRODUTTIVO MEDIANTE SEMPLIFICAZIONE E MODERNIZZAZIONE ATTIVITA' AMMINISTRATIVA

### Descrizione

La Camera di commercio di Verona è ente certificato per "attività pubblica per lo sviluppo economico e la promozione delle imprese commerciali, industriali, artigiane, agricole e dei servizi operanti nel territorio", con particolare riferimento alla norma UNI EN ISO 9001:2008. La certificazione, ottenuta per la prima volta nel 1999 e da allora sempre mantenuta, è stata via via confermata nel corso delle varie visite ispettive di sorveglianza. Tutto ciò evidenzia come la ricerca del miglioramento continuo e la qualità dei servizi offerti all'utenza siano tra gli obiettivi principali della Camera di commercio di Verona, perseguiti con attente politiche gestionali secondo criteri di efficienza e flessibilità nell'organizzazione dei servizi amministrativi.

Al fine di fornire servizi sempre più vicini alle reali esigenze delle imprese, l'Ente si impegna a strutturare i processi gestionali secondo criteri di efficienza e flessibilità nell'organizzazione dei servizi amministrativi. In quest'ambito, le principali azioni strumentali riguarderanno le procedure di miglioramento dei processi interni, la razionalizzazione delle attività, e la pianificazione delle risorse, puntando all'utilizzo delle sole risorse interne per la realizzazione dei progetti operativi.

I risultati attesi saranno monitorati valutando l'effettiva incidenza delle misure adottate allo scopo di ottenere il massimo di razionalizzazione delle risorse garantendo nel contempo il mantenimento degli standard acquisiti di efficienza organizzativa.

### Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

### KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Utilizzo risorse interne	Utilizzo risorse interne	50	---	Anno: 2015 SI Anno: 2016 SI Anno: 2017 SI
Riorganizzazione sedi decentrate	Completamento fasi operative	50	---	Anno: 2015 SI Anno: 2016 --- Anno: 2017 ---

## 5.1 Obiettivi di performance organizzativa

A partire dall'esercizio 2014, secondo il modello di funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dalla Camera di commercio con deliberazione della Giunta n. 155 del 20 maggio 2013, gli ambiti di misurazione della performance sono integrati con la rilevazione della *performance organizzativa*.

L'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 individua una serie di aspetti da considerare quali parametri e criteri di misurazione della performance organizzativa, raggruppati secondo le indicazioni operative fornite dalla CiVIT con deliberazione n. 104/2010, in cinque "macro-ambiti": il grado di attuazione della strategia, il portafoglio delle attività e servizi, lo stato di salute dell'amministrazione, gli impatti (outcome) dell'azione amministrativa e i confronti con altre amministrazioni (benchmarking)<sup>4</sup>.

La performance organizzativa, in funzione del suo riferimento all'intera struttura dell'Ente, non deve necessariamente essere strutturata in forma di "obiettivi"; pur tuttavia essa è misurata come sommatoria ponderata dei risultati di diversi indicatori di misurazione, come avviene per tutti gli obiettivi del Piano della performance. Pertanto è stato elaborato un modello sintetico che misura il risultato complessivo dell'Ente dando rilievo alle dimensioni su cui si può, in sintesi ma in modo efficace e completo, valutare la capacità di performance della Camera. In particolare si è dato peso:

- ✓ alla capacità dell'Ente di realizzare gli obiettivi programmati;
- ✓ alla capacità dell'Ente di mantenere gli elevati standard di performance quanto a tempi medi di erogazione dei servizi;

---

<sup>4</sup> In merito a questo ambito, considerando che la struttura e articolazione del sistema camerale in generale sarà oggetto di modifiche nel corso dell'anno, si ritiene di non individuare specifici obiettivi per il 2015; in ogni caso si proseguirà comunque nelle attività di monitoraggio dei processi e dei costi dei servizi camerali, rilevando ed elaborando i dati con il coordinamento di Unioncamere e utilizzando i risultati come futuri valori di riferimento.

- ✓ alla capacità dell'Ente di utilizzare in modo efficiente le risorse disponibili;
- ✓ alla valutazione effettuata dagli stakeholder esterni circa il gradimento dei servizi erogati.

Di seguito è illustrato in dettaglio il modello di misurazione della performance organizzativa adottato per il 2015, con la completa indicazione degli obiettivi individuati, del peso attribuito e degli indicatori di misurazione associati:

#### Grado di attuazione della strategia

<b>DESCRIZIONE</b>	Attuazione della strategia attraverso la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e azioni
<b>AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE</b>	tutte
<b>KPI</b>	sommatoria delle performance delle singole azioni/numero totale delle azioni pianificate
<b>TARGET</b>	> = 85%
(peso obiettivo 40%)	

#### Portafoglio delle attività e dei servizi

<b>DESCRIZIONE</b>	Monitoraggio dei servizi camerali regolamentati da norme
<b>AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE</b>	Unità organizzative dedicate ai servizi esterni
<b>KPI</b>	tempi medi di erogazione dei servizi
<b>TARGET</b>	mantenimento tempi rilevati nel 2013
(peso obiettivo 30%)	

### Stato di salute dell'amministrazione

<b>DESCRIZIONE</b>	Monitoraggio risorse
<b>AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE</b>	tutte
<b>KPI (peso 50%)</b>	risorse per Interventi Economici
<b>TARGET</b>	utilizzo => 80%
<b>DESCRIZIONE</b>	Incidenza Oneri personale su Oneri correnti al netto di ammortamenti
<b>AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE</b>	tutte
<b>KPI (peso 50%)</b>	Valori di bilancio
<b>TARGET</b>	<= 23,86%

(peso obiettivo 20%)

### Impatti dell'azione amministrativa

<b>DESCRIZIONE</b>	Indagine di customer satisfaction esterna
<b>AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE</b>	Unità organizzative dedicate ai servizi esterni
<b>KPI</b>	giudizi 3-4-5
<b>TARGET</b>	> 80%

(peso obiettivo 10%)

## *Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi*

---

Gli obiettivi strategici sono articolati in programmi, all'interno dei quali si distinguono i vari obiettivi operativi annuali, a loro volta dettagliati in azioni. La “mappatura” completa è quindi costituita da cinque diversi livelli (Area strategica, Obiettivi strategici, Programmi, Obiettivi operativi, Azioni).

Per non compromettere la leggibilità in forma unitaria delle informazioni di dettaglio dei diversi obiettivi operativi annuali, il prospetto che di seguito si riporta evidenzia la completa alberatura del sistema, riprendendo quindi anche i livelli superiori agli obiettivi operativi.

Negli allegati tecnici del presente Piano, infine, saranno riportate le schede analitiche dei diversi obiettivi operativi annuali, completati dall'indicazione delle Azioni in cui essi si dettagliano.



**Area Strategica**

**01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO**

**Obiettivo Strategico**

01.01 - Potenziamento delle infrastrutture strategiche e governance del territorio

Indicatori	
Monitoraggio partecipazioni	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI
Target 2016	SI
Target 2017	SI

**Programma**

Gestione Partecipazioni

**Obiettivo Operativo**

Gestione amministrativa organismi partecipati

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

Potenziamento delle Infrastrutture strategiche, attraverso la gestione delle partecipazioni dell'En

Indicatori	
Volume di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione delle partecipazioni strategiche in termini di numero di partecipazioni possedute	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 7

01.02 - Garantire il rafforzamento delle imprese

Indicatori	
Ammontare interventi per imprese	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 3.650.000
Target 2016	---
Target 2017	---

**Programma**

Finanziamenti ai diversi settori economici

**Obiettivo Operativo**

Sostegno finanziario alle imprese

Indicatori	
Grado di utilizzo delle risorse economiche	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 100 %

01.03 - Valorizzazione e sviluppo delle attività imprenditoriali, del lavoro e della formazione

Indicatori	
Grado di incidenza del contributo camerale sui proventi dell'azienda speciale	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	<= 49 %
Target 2016	---
Target 2017	---

**Programma**

Attività affidate all'azienda speciale Verona Innovazione

**Obiettivo Operativo**

Attività a supporto dell'occupazione e dell'orientamento

Indicatori	
Certificazioni qualità o accreditamenti	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 4

Attività di informazione, consulenza e orientamento per aspiranti imprenditori

Indicatori	
CSI media (eventi e/o missioni-fiere)	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 0,85
Gestione accoglienza utenza sistema CRM	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	SI

Attività seminariale e formativa tematica, master per imprenditori

Indicatori	
Offerta formativa coordinata dall'azienda speciale	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 100

Conferimento dell'azienda speciale in T2I s.c. a r.l.

Indicatori	
------------	--

Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

Supportare aziende ed enti pubblici nello sviluppo di progetti sociali e innovativi

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

Supportare il finanziamento delle imprese e dei progetti di sviluppo

Indicatori	
Grado di utilizzo delle risorse economiche	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 70 %

Attività realizzate dall'Ente

**Obiettivo Operativo**

Promozione dell'imprenditoria femminile

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

**Area Strategica**

02. RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA VERONESE NEL MONDO

**Obiettivo Strategico**

02.01 - Promuovere trasparenza, legalità e tutela del mercato

Indicatori	
Atti di controllo eseguiti	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 2.200
Target 2016	> 2.200
Target 2017	> 2.200
Diffusione della conoscenza degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	SI
Target 2016	SI
Target 2017	SI

**Programma**

Attività di regolazione, tutela e monitoraggio del mercato

**Obiettivo Operativo**

Incremento delle informazioni raccolte in materia di prezzi

Indicatori	
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 100
Voci merceologiche nel Prezzario Opere Edili	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 4.500

Razionalizzazione della gestione Borsa Merci

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	---
Stato	---
Target 2015	SI

Sviluppo e diffusione della conoscenza degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie

Indicatori	
Procedure di mediazione e/o arbitrato	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 380

Vigilanza del mercato a garanzia e tutela dei consumatori e delle imprese

Indicatori	
Atti di controllo eseguiti	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 2.200

Sostegno e tutela del made in Italy per il rilancio della competitività

**Obiettivo Operativo**

Diffusione della conoscenza degli strumenti di tutela della proprietà intellettuale presso imprese e professionisti

Indicatori	
Partecipanti ad eventi	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 150

02.02 - Accompagnare e tutelare le imprese nel rilancio competitivo e nell'espansione all'estero

Indicatori	Programma
CSI media (eventi e/o missioni-fiere)	Marketing territoriale, promozione ed internazionalizzazione
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 3,5
Target 2016	>= 3,5
Target 2017	>= 3,7

Obiettivo Operativo

Agroalimentare

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

Interventi plurisetoriali finalizzati alla promozione del Sistema Verona

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

Mobile e Marmo

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

Ortofrutta

Indicatori	
Attività, workshop e seminari realizzati sul tema dell'internazionalizzazione nell'anno	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 2

Sistema Moda

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

Vino

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

02.03 - Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Indicatori	Programma
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	Attività informativa e formativa a sostegno dell'economia
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 7
Target 2016	>= 7
Target 2017	>= 7
Accessi al portale "Statistiche comunali"	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 500.000
Target 2016	>= 500.000
Target 2017	>= 500.000

Obiettivo Operativo

Realizzazione report, studi, ricerche e relazioni

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

Area Strategica

03. FAVORIRE IL SISTEMA PRODUTTIVO MEDIANTE SEMPLIFICAZIONE E MODERNIZZAZIONE ATTIVITA' AMMINISTRATIVA

Obiettivo Strategico

03.01 - Semplificazione e modernizzazione dei processi

Indicatori	Programma
Incidenza PEC nelle comunicazioni dell'Ente	Telematizzazione attività amministrativa
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 50 %
Target 2016	>= 55 %

Obiettivo Operativo

Target 2017	>= 60 %
Firma digitale a domicilio	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	SI
Target 2016	---
Target 2017	---

#### Albo Artigiani - diffusione della telematizzazione nel rapporto con l'utenza

Indicatori	
Eventi formativi o incontri specialistici	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	>= 4

#### Semplificazione e modernizzazione dei processi relativi all'ufficio commercio estero

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

#### Servizi Anagrafici - diffusione della telematizzazione nel rapporto con l'utenza e la P.A.

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	SI
Dispositivi per la firma digitale	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 5

#### Servizio Organizzazione e Personale - informatizzazione processi

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

#### Servizio Promozione - diffusione della telematizzazione nei rapporti con l'utenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

### 03.02 - Trasparenza e comunicazione

Indicatori	
Adeguamento annuale Piano Prevenzione Corruzione e attuazione azioni previste	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	SI
Target 2016	SI
Target 2017	SI
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 15
Target 2016	>= 18
Target 2017	>= 20

#### Programma

#### Attività in materia di anticorruzione e trasparenza

#### Obiettivo Operativo

#### Registro Imprese - prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	SI
Contatti gestiti attraverso la multicanalità	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2015	>= 60

#### Servizio Ragioneria e Affari generali: misure per contrastare il fenomeno della corruzione e adempimenti a tutela della trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

#### Uffici di Staff - attività in materia di anticorruzione e trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

#### Ufficio Provveditorato - adempimenti trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2015	SI

**Obiettivo Operativo**Attività informative del Servizio  
Promozione e su Verona Wine Top**Indicatori**

Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	SI	

Comunicazione esterna a "costo  
zero"**Indicatori**

Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	SI	

Comunicazione Istituzionale

**Indicatori**

Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	SI	

Miglioramento della trasparenza e  
della comunicazione mediante il  
restyling della sezione artigiana**Indicatori**

Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	SI	

Servizio Regolazione del Mercato -  
diffusione dati in forma aggregata  
sull'attività amministrativa**Indicatori**

Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	>= 16	

**03.03 - Efficienza organizzativa e  
razionalizzazione delle risorse****Indicatori**

Utilizzo risorse interne		
Peso	50 %	
Stato	---	
Target 2015	SI	
Target 2016	SI	
Target 2017	SI	
Riorganizzazione sedi decentrate		
Peso	50 %	
Stato	---	
Target 2015	SI	
Target 2016	---	
Target 2017	---	

**Programma**Miglioramento dell'efficienza dei  
processi interni**Obiettivo Operativo**Gestione crescita professionale del  
personale e miglioramento  
benessere organizzativo**Indicatori**

Diffusione dell'attività formativa tra il personale presente a tempo indeterminato		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	>= 75 %	

Miglioramento dell'efficienza  
amministrativa in linea con le  
previsioni del sistema qualità ISO  
9001:2008**Indicatori**

Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	SI	

Miglioramento delle attrezzature e  
dei servizi del sistema informatico  
camerale**Indicatori**

Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	SI	

Migliorare l'efficienza dei servizi  
certificativi e delle attività dirette al  
pubblico**Indicatori**

Volume di attività servizi certificativi e visure		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	>= 1.000	

Monitoraggio sicurezza

**Indicatori**

Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso	100 %	
Stato	---	
Target 2015	SI	

#### Processi del Servizio Regolazione del Mercato

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2015		SI
Tempi medi gestione attività		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2015		>= 3

#### Processi dell'ufficio Albo artigiani

Indicatori		
Rispetto tempi evasione pratiche Albo Artigiani		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2015		>= 85 %
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2015		SI

#### Processi relativi al Servizio Organizzazione e Personale

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2015		SI

#### Processi relativi al Servizio Ragioneria e Affari generali

Indicatori		
Percentuale di completamento mappatura processi		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2015		>= 90 %

#### Processi relativi al Sistema Qualità e Servizio Promozione

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2015		SI

#### Processi relativi all'Ufficio CED/Centro stampa

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2015		SI

#### Processi relativi all'ufficio Commercio Estero

Indicatori		
Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio documenti a valere per l'estero		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2015		>= 2.000

#### Processi relativi all'ufficio Provveditorato

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2015		SI

#### Registro Imprese - controllo qualità dati e aggiornamento procedure

Indicatori		
Rispetto tempi evasione (5 giorni) pratiche Registro Imprese		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2015		>= 90 %
% cancellazioni evase		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2015		>= 100 %

## 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

L'ambito di misurazione e valutazione della performance individuale deve evidenziare il contributo personale al raggiungimento degli obiettivi; in particolare il Sistema di misurazione e valutazione adottato dalla Camera di commercio di Verona specifica che, per il personale dirigenziale, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono collegati:

- a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità,
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali,
- c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura,
- d. ai comportamenti organizzativi, cioè alle competenze professionali e manageriali dimostrate, compresa la capacità di valutazione differenziata dei collaboratori.

La valutazione della performance individuale deve quindi essere misurata sia sul piano quantitativo che qualitativo, con la necessità di giungere ad un esito unitario; nelle schede di valutazione individuale quindi i criteri considerati sono ponderati con valori differenziati per il Segretario Generale e per gli altri dirigenti, secondo le seguenti modalità:

### *Valutazione del Segretario Generale, ponderazione dei quattro fattori*

Contributo assicurato alla performance complessiva dell'organizzazione	10%
Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	25%
Specifici obiettivi individuali	25%
Competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di gestione dei propri collaboratori	40%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>

*Valutazione degli altri dirigenti, ponderazione dei quattro fattori*

Contributo assicurato alla performance complessiva dell'organizzazione	5%
Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	30%
Specifici obiettivi individuali	25%
Competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di gestione dei propri collaboratori	40%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>

La caratteristica comune ai due modelli di valutazione è data dal fatto che la somma dei fattori di tipo quantitativo (legati cioè alla misura di obiettivi, sia individuali che dell'area di responsabilità, che dell'organizzazione nel suo complesso) assume un peso complessivo del 60%, prevalendo quindi sul fattore valutativo di tipo qualitativo, che pesa per il 40%.

Tale approccio appare particolarmente rilevante: si è scelto un modello di valutazione che dà centralità e prevalenza, ai fini dell'assegnazione della retribuzione di risultato, al concreto e verificato raggiungimento di obiettivi, il tutto attraverso un percorso strutturato di costruzione di valori target e valori effettivamente conseguiti.

Fatte queste premesse di carattere generale sulle modalità e criteri di valutazione del personale dirigenziale, quali obiettivi individuali dei dirigenti per l'anno 2015, la Camera di Commercio di Verona ritiene di procedere all'affidamento secondo le seguenti distinzioni:

*Obiettivi del Segretario Generale Cesare Veneri*

*1 - Coordinamento e risoluzione problemi connessi con i lavori di ristrutturazione sede camerale.*

Nel 2015 proseguiranno i lavori di ristrutturazione dell'immobile sede della Camera di Commercio con lo svolgimento delle fasi 1 e 2 (trasferimento di tutti gli uffici nell'ala sud e lavori nell'ala nord dell'edificio nella fase 1 e viceversa nella fase 2). Ciò comporterà necessariamente un attento coordinamento delle attività e la risoluzione delle problematiche che emergeranno.

Indicatore di misurazione: almeno un incontro al mese del Comitato Dirigenti dedicato

*2 - Riallineamento partecipazioni societarie*

In applicazione della normativa relativa alla verifica, qualificazione e riduzione delle partecipazioni in società detenute dalla Camera di Commercio si renderà necessaria una puntuale azione di supporto tecnico operativo nei confronti degli organi camerali al fine di consentire la concretizzazione del processo decisionale e la sua conseguente realizzazione.

Indicatore di misurazione: predisposizione della documentazione nel pieno rispetto della normativa e della relativa tempistica

*3 - Direzione ad interim Servizio Ragioneria e Affari Generali*

Viene confermato l'obiettivo di direzione ad interim del Servizio Ragioneria e Affari Generali; tale compito svolto in aggiunta alle proprie personali funzioni, dovrà assicurare un regolare e produttivo svolgimento delle attività, un adeguato governo delle eventuali criticità e il conseguimento degli obiettivi di miglioramento propri del servizio.

Indicatore di misurazione: realizzazione delle attività previste per la struttura con risultati di performance pari o superiori al 90%

Il peso attribuito agli obiettivi è ripartito nella misura di 1/3 ciascuno

*Obiettivi del dirigente Area Affari Economici Riccardo Borghero*

*1 - Coordinamento e risoluzione problemi connessi con i lavori di ristrutturazione sede camerale.*

Nel 2015 proseguiranno i lavori di ristrutturazione dell'immobile sede della Camera di Commercio con lo svolgimento delle fasi 1 e 2 (trasferimento di tutti gli uffici nell'ala sud e lavori nell'ala nord dell'edificio nella fase 1 e viceversa nella fase 2). Ciò comporterà necessariamente un attento coordinamento delle attività e la risoluzione delle problematiche che emergeranno.

Indicatore di misurazione: almeno un incontro al mese del Comitato Dirigenti dedicato

*2 – Presidio e razionalizzazione interventi contributivi da Regolamento generale*

Nel 2015, a seguito della decurtazione delle entrate legate al diritto annuo camerale del 35%, è necessario razionalizzare gli interventi contributivi. Sarà quindi necessario monitorare costantemente le risorse a disposizione con riferimento alle istanze contributive pervenute e produrre un report periodico per la Giunta camerale.

Indicatore di misurazione: almeno 12 report periodici alla Giunta

*3 - Direzione ad interim Servizio Regolazione del Mercato, presidio Servizio Promozione in assenza della Posizione Organizzativa preposta, presidio Centro Elaborazione Dati in assenza del Responsabile*

Viene confermato l'obiettivo di direzione ad interim del Servizio Regolazione del Mercato; tale compito svolto in aggiunta alle proprie personali funzioni, dovrà assicurare un regolare e produttivo svolgimento delle attività, un adeguato governo delle eventuali criticità e il conseguimento degli obiettivi di miglioramento propri del servizio. Prosegue inoltre la gestione diretta di Servizio Promozione e Centro Elaborazione Dati, dovuta alla contemporanea assenza per un lungo periodo dei due responsabili.

Indicatore di misurazione: realizzazione delle attività previste per la struttura con risultati di performance pari o superiori al 90%

Il peso attribuito agli obiettivi è ripartito nella misura di 1/3 ciascuno

*Obiettivi del dirigente Area Anagrafe e Registri Pietro Scola*

*1 - Coordinamento e risoluzione problemi connessi con i lavori di ristrutturazione sede camerale.*

Nel 2015 proseguiranno i lavori di ristrutturazione dell'immobile sede della Camera di Commercio con lo svolgimento delle fasi 1 e 2 (trasferimento di tutti gli uffici nell'ala sud e lavori nell'ala nord dell'edificio nella fase 1 e viceversa nella fase 2). Ciò comporterà necessariamente un attento coordinamento delle attività e la risoluzione delle problematiche che emergeranno.

Indicatore di misurazione: almeno un incontro al mese del Comitato Dirigenti dedicato

*2 - Riorganizzazione sedi distaccate*

L'esigenza di provvedere alla riorganizzazione dei servizi in funzione di consistenti risparmi di spesa impone un ripensamento della struttura e dell'articolazione delle sedi staccate di Legnago, San Bonifacio e Villafranca, istituite da oltre 15 anni, con riduzione dei costi a carico dell'Ente e dei giorni di apertura al pubblico anche in ragione dello sviluppo delle procedure telematiche.

Indicatore di misurazione: effettuazione della riorganizzazione entro il 31 dicembre 2015

*3 - Direzione ad interim Ufficio Provveditorato e Servizio Organizzazione e Personale*

Viene confermato l'obiettivo di direzione ad interim dell'Ufficio Provveditorato e del Servizio Organizzazione e Personale; tale compito svolto in aggiunta alle proprie personali funzioni, dovrà assicurare un regolare e produttivo svolgimento delle attività, un adeguato governo delle eventuali criticità e il conseguimento degli obiettivi di miglioramento propri del servizio.

Indicatore di misurazione: realizzazione delle attività previste per la struttura con risultati di performance pari o superiori al 90%

Il peso attribuito agli obiettivi è ripartito nella misura di 1/3 ciascuno

## *Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance*

---

### **7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

La tempistica adottata per la redazione del presente Piano, così come il processo metodologico seguito, rispecchiano l'analogo percorso delle precedenti annualità, secondo le diverse fasi su cui si sviluppa il Ciclo di gestione della Performance:

- definizione dell'identità dell'organizzazione e analisi del contesto interno ed esterno: questa fase si esplica nei contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica annuale, qui aggiornati secondo le specifiche situazioni riscontrate dopo la sua approvazione;
- definizione degli obiettivi strategici e delle strategie: questa fase ha preso avvio con la stesura del Programma Pluriennale 2015-2019 e della conseguente Relazione Previsionale e Programmatica per il 2015;
- definizione degli obiettivi operativi annuali e delle azioni: questa fase si è sviluppata contemporaneamente alla stesura del preventivo economico e del budget direzionale, approvati nel mese di dicembre 2014; in questo documento sono graficamente rappresentati nel prospetto di sintesi *albero della performance* e dettagliati nell'allegato tecnico che accompagna il Piano.

### **7.2 Coerenza e programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

E' quindi evidente che le varie fasi di cui si compone il Ciclo di gestione della Performance sopra esposte sono strettamente collegate, in funzione della logica successione e coerenza di contenuti espressi dai diversi documenti approvati.

In proposito occorre però si ricordano le recenti innovazioni sotto l'aspetto procedurale, avviate già dall'annualità 2014, secondo le quali la

programmazione economico-finanziaria della Camera di commercio si è uniformata alle norme del D. Lgs. 31 maggio 2011 n. 91 “*Disposizioni in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili*”, che, unitamente ai successivi D.P.C.M. 18.9.2012 e 12.12.2012 e D.M. 27.3.2013 del Ministero dell’economia e delle finanze, contenenti le specifiche disposizioni e linee guida attuative, ha introdotto i nuovi schemi contabili, ossia:

- il *budget economico pluriennale*, definito su base triennale;
- il *prospetto delle previsioni di entrata e il prospetto delle previsioni di spesa articolato per missioni e programmi*;
- il *piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio*

L’adempimento normativo è stato rispettato da parte della Camera di commercio di Verona, con approvazione dei suddetti documenti da parte del Consiglio camerale con deliberazione n. 15 del 18 dicembre 2014. Nella medesima data, la Giunta camerale con deliberazione n. 337, ha poi proceduto alla definizione del Budget Direzionale 2015, successivamente affidato alla gestione dei dirigenti con Determinazione del Segretario generale n. 626 in data 22 dicembre 2014.

### **7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance**

La gestione camerale basata su una corretta programmazione, e sui conseguenti strumenti di controllo, è da tempo perseguita con convinzione dalla Camera di commercio, dapprima che le norme del D.Lgs. 150/2009 introducessero tali concetti per l’intero settore pubblico.

Il graduale percorso di adeguamento dell’organizzazione camerale ai dettati normativi della riforma, prontamente avviato dall’Ente già nel corso dell’anno 2010, si è svolto come regolarmente previsto, con alcune specifiche azioni di miglioramento per rafforzare e consolidare gli strumenti in essere

(adeguata pianificazione, programmazione e rendicontazione annuale delle attività, rispetto dei principi di trasparenza e integrità, utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito).

Si ricorda, a tale proposito, l'approvazione nel 2013 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009. Il documento approvato definisce un modello di funzionamento che, partendo dalle soluzioni organizzative già in essere nella struttura, integra il percorso di sviluppo e di allineamento ai requisiti previsti dalle disposizioni vigenti: la misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Verona è infatti così estesa a tutti gli ambiti e livelli richiesti (performance organizzativa complessiva di ente e individuale del personale dirigenziale, dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa o alta professionalità e delle categorie professionali). La piena e completa applicazione del modello di Sistema ha preso avvio dall'annualità 2014, permettendo di migliorare il grado di completezza e trasparenza delle informazioni che saranno anche utilizzate nella fase di rendicontazione, rappresentata dalla Relazione sulla Performance 2014 che la Giunta approverà entro il prossimo mese di giugno.

A livello operativo, il processo del ciclo di gestione della performance è stato via via gestito con un sempre maggiore grado di automazione grazie alle applicazioni e sistemi informativi adottati, predisposti dalla società consortile Infocamere. Essi si sviluppano su moduli differenziati ma con banche-dati comuni, permettendo una gestione integrata dell'insieme degli aspetti di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione delle diverse attività e azioni previste. La gestione del sistema prevede che siano condivise informazioni e dati già noti attraverso altri sistemi informatici Infocamere, evitando inutili ripetizioni nella gestione dei dati e limitando altresì margini di errori o imprecisioni. Un insieme di differenziati profili di accesso al sistema consente, inoltre, la generalizzata diffusione, conoscenza e consultazione dei dati,

permettendo anche un più ampio coinvolgimento della struttura camerale nella *gestione della performance*.

## ***Allegati tecnici***

---

Programma pluriennale 2015-2019 e Relazione Previsionale e Programmatica  
2015

Schede analitiche obiettivi operativi 2015