

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA

VERONA

PIANO DELLA PERFORMANCE 2018 – 2020

Approvato dalla Giunta con deliberazione n. 16 del 25.1.2018



**Camera di Commercio
Verona**



Presentazione del Piano

Il Piano della Performance, che la Camera di commercio è tenuta ad approvare annualmente entro il mese di gennaio ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, rappresenta uno strumento organizzativo-gestionale che consente all'Ente di sistematizzare più aspetti: missione, obiettivi strategici, obiettivi operativi, azioni ed interventi specifici.

Nell'ambito del processo noto come *ciclo di gestione della performance*, il documento presenta le attività con le quali si darà realizzazione alle indicazioni strategiche degli organi camerali e, quale momento di sintesi degli strumenti di programmazione in ottica di un maggior coordinamento, contiene anche obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità.

Nell'ambito della continuità operativa che, responsabilmente, l'Ente ha voluto mantenere anche nella programmazione dell'esercizio 2018, e qui ravvisabile nella conferma degli obiettivi strategici di indirizzo, l'operatività annuale è contestualizzata secondo l'evoluzione del quadro normativo, con particolare riferimento a quanto disposto in materia di riordino e riorganizzazione del sistema camerale italiano con il D. Lgs. 219/2016 e con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 8.8.2017, norme adottate dal Governo in esecuzione della legge delega n. 124 del 7.8.2015.

Le norme della riforma, che risultano di forte impatto comportando una profonda riorganizzazione strutturale dell'intero sistema, per certi aspetti valorizzano il ruolo delle camere di commercio, assegnando nuovi ambiti di intervento in alcune delle aree più critiche per la crescita del sistema economico, quali la digitalizzazione delle imprese, la qualificazione aziendale e delle produzioni, i servizi di supporto e sviluppo della cultura dell'innovazione, dell'orientamento e dell'alternanza scuola-lavoro. Senza peraltro dimenticare

quanto siano importanti le confermate funzioni in materia di pubblicità legale, di semplificazione amministrativa, di regolazione del mercato e di tutela del consumo, che si strutturano in piattaforma informativa e di servizi a favore dell'intero tessuto produttivo.

Nonostante la forte riduzione di risorse, mezzi e dotazioni, è ferma intenzione della Camera di commercio di Verona confermare le proprie attività di supporto e promozione dell'interesse generale delle imprese, finalizzando la propria azione su interventi e investimenti in favore della crescita, dello sviluppo e dell'innovazione del sistema produttivo veronese, anche nell'ambito delle nuove competenze affidate dalla riforma.

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 stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

La Camera di commercio di Verona è un ente pubblico che svolge, secondo quanto disposto dall'art.1 della legge n.580/1993, “...*funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali*”.

Alla Camera di commercio sono riconosciute autonomia statutaria e regolamentare, finanziaria e gestionale, nonché la facoltà di dotarsi di proprie politiche e programmi di intervento. L'ente è guidato dal Consiglio camerale, organo collegiale di governo e indirizzo strategico, nel quale sono rappresentate tutte le componenti dell'economia locale: le imprese, i lavoratori, i consumatori e i professionisti.

Gli attuali 33 componenti del Consiglio della Camera di commercio di Verona sono stati nominati, per il periodo 2014-2019, con decreto del Presidente della Regione Veneto n.34 del 5 marzo 2014 e si sono insediati il 20 marzo 2014, nominando **Presidente** dell'Ente il dott. Giuseppe Riello.

Composizione Consiglio per settore economico



L'organo esecutivo della Camera di commercio è la **Giunta**, composta dal Presidente e da altri 8 componenti, eletti dal Consiglio.

2.2 Cosa facciamo

La Camera di commercio è prima di tutto l'interlocutore delle oltre 96.000 imprese veronesi: un fondamentale presidio istituzionale sul territorio che agisce in servizio e supporto del sistema economico, dei cittadini e dei consumatori, per lo sviluppo economico, sociale e culturale della provincia di Verona.

Le funzioni che la Camera svolge sono, in sintesi, raggruppate in tre tipologie di attività: **amministrative** (tenuta del Registro delle imprese, REA, elenchi e ruoli per la registrazione e certificazione delle attività d'impresa), **di promozione e informazione economica** (sostegno alla competitività delle imprese, promozione dello sviluppo economico, monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale), **di regolazione del mercato** (promozione di trasparenza, certezza ed equità nei rapporti e relazioni economiche tra imprese, cittadini e consumatori, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e degli strumenti soggetti a metrologia legale).

Tali ambiti di intervento, sostanzialmente confermati dalle norme della riforma, sono stati integrati con ulteriori aspetti operativi. L'attuale versione dell'art. 2 della L.580/93 sui compiti e funzioni spettanti alle Camere prevede:

- ✓ l'ampliamento delle funzioni di natura amministrativa con nuove competenze (fascicolo informatico d'impresa e punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa);
- ✓ l'introduzione di funzioni innovative (nella digitalizzazione e nei servizi alle imprese per la qualificazione aziendale e dei prodotti)
- ✓ rafforzamento del ruolo di raccordo tra formazione e mondo del lavoro (registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro) e attività di orientamento al lavoro e alle professioni.
- ✓ competenza in materia di valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;

Al contempo è stata tolta la possibilità di realizzare attività promozionali all'estero, limitando i compiti della Camera alla “...*formazione, informazione, supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali...*”.

2.3 Come operiamo

Le Camere di commercio, mantenendo lo status di ente pubblico che opera nell'interesse delle imprese, riescono quindi ad essere un naturale punto di collegamento tra Pubblica Amministrazione e iniziativa privata, tra imprese e mercato, tra imprese e cittadini.

La Camera di Commercio di Verona impronta la propria attività a criteri di qualità, efficienza, economicità e trasparenza, in conformità alle leggi in vigore. I rapporti di collaborazione tra Camera e altre istituzioni locali sono finalizzati alla maggiore integrazione di strategie, interventi e risorse disponibili, nella consapevolezza che l'operato sinergico, nel rispetto del principio di sussidiarietà richiamato anche dallo Statuto camerale, possa dare vita a complete ed integrate azioni “di sistema”, a sostegno, sviluppo e promozione del contesto economico provinciale e regionale.

Da sempre orientata ad offrire alla propria utenza servizi di elevato livello, dal 1999 la Camera di commercio di Verona ha anche ottenuto, e da allora sempre mantenuto, la certificazione di qualità per “attività pubblica per lo sviluppo economico e la promozione delle imprese commerciali, industriali, artigiane, agricole e dei servizi operanti nel territorio”, secondo le norme ISO.

Inoltre, nel mese di novembre 2017, è avvenuto l'adeguamento alla nuova norma ISO 9001:2015: il gruppo di valutazione che ha condotto la visita ispettiva di certificazione, durante la quale sono stati valutati tutti i processi definiti e previsti nel piano, ha ritenuto il sistema di gestione della Camera

adeguato alle esigenze aziendali e applicato alle varie attività. L'ente RINA ha quindi non solo confermato la certificazione di qualità, ma attestato il passaggio alla nuova norma ISO 9001:2015.

Identità

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 dello sviluppo e della promozione dell'economia locale.

3.1 L'Amministrazione "in cifre"

Sede e presenza sul territorio

La Camera di commercio di Verona ha sede in corso Porta Nuova 96, in un edificio di proprietà recentemente ristrutturato per renderlo più funzionale e sicuro, con benefici riscontrabili anche sul piano dei consumi energetici e, quindi, nel contenimento delle spese di funzionamento. L'intervento di riqualificazione degli spazi ha permesso la creazione di un Centro Congressi che dispone di 8 sale dotate delle più innovative attrezzature tecnologiche, e di due spazi polifunzionali. Nell'ottica di servizio propria dell'ente, il centro congressi è a disposizione del territorio veronese e, già nel corso del 2017, ha ospitato eventi e convegni di vari organismi terzi e non solo le iniziative promozionali realizzate direttamente dalla Camera di commercio.

Gli sportelli camerali della sede sono aperti tutti i giorni feriali dalle 8:45 alle 12:15 e, nei pomeriggi di lunedì e giovedì, dalle 15 alle 16:30.

Per consentire all'utenza una più ampia e comoda fruizione dei servizi camerali, sono inoltre operativi, in alcuni giorni della settimana, tre uffici decentrati nei comuni di Legnago, San Bonifacio e Villafranca: i municipi dei rispettivi Comuni ospitano, a titolo gratuito, gli sportelli camerali decentrati.

Anche la Borsa Merci ha collocazione esterna alla sede camerale: dal 2016 le attività di mercato si svolgono, nella giornata di lunedì e del venerdì pomeriggio, presso la Palazzina Centro Direzionale all'interno della struttura di VeronaMercato, in via Sommacampagna 63.

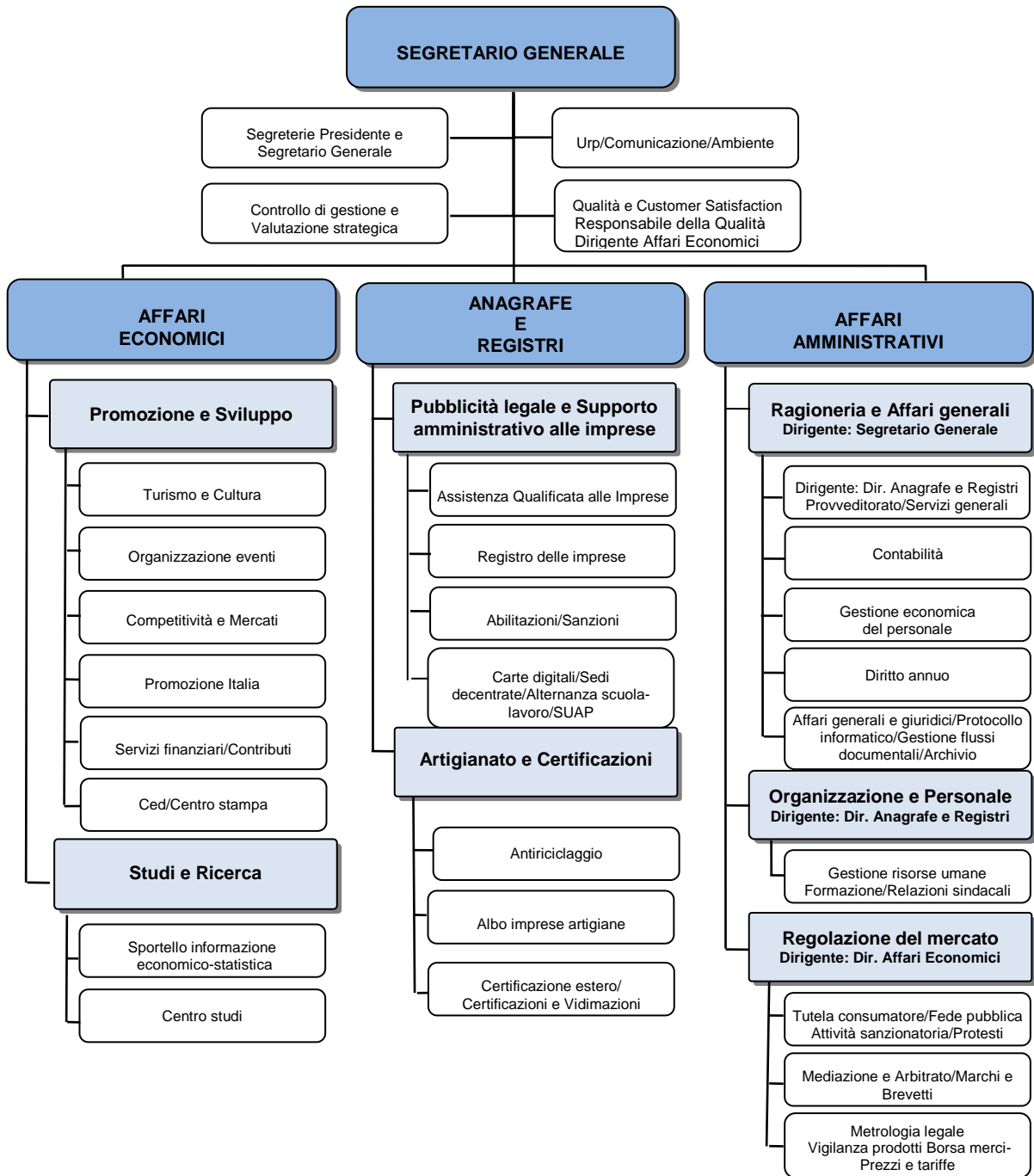
L'organizzazione

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). 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 ausiliari e del Servizio Organizzazione e Personale, facenti parte dell'Area Affari amministrativi.

L'organigramma generale della Camera di commercio, che di seguito si riporta, è in vigore dallo scorso anno, in funzione delle nuove competenze affidate dalle norme della riforma che hanno richiesto la rimodulazione dei servizi ed uffici:

ORGANIGRAMMA GENERALE CCIAA VERONA



Le risorse umane

Il personale della Camera di commercio di Verona alla data del 1° gennaio 2018 si compone di 105 unità in servizio, 1 unità in aspettativa senza assegni per incarico presso altro Ente camerale e 1 unità in distacco sindacale per un totale complessivo di 107 dipendenti.

A fronte di una dotazione organica strutturata su 128 unità, così come approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 377 del 17 dicembre 2013 e confermato con delibera n. 292 del 7 dicembre 2016, le 107 posizioni di organico attuali comprendono anche 22 contratti a tempo parziale che, comportando una ridotta prestazione lavorativa, sono considerate in FTE (Full time equivalent) pari a 15,73 unità lavorative.

Considerando quindi le sole unità di personale in servizio effettivo, si contano 102 dipendenti addetti ai servizi camerali (equivalenti a 95,73 unità FTE) suddivisi nelle varie categorie contrattuali come di seguito indicato, oltre alle tre posizioni dirigenziali prima ricordate, per un totale complessivo di 98,73 unità FTE:

Categoria	Dotazione organica	Posizioni ricoperte al 1/1/2018	di cui a part-time	unità lavorative in FTE
Segretario Generale	1	1	0	1
Dirigenti	3	3*	0	2
Categoria D3	8	6	1	5,75
Categoria D1	25	23 **	2	21,66
Categoria D	33	29	3	27,41
Categoria C	77	61	17	55,99
Categoria B3	8	7	1	6,83
Categoria B1	4	4	0	4,0
Categoria B	12	11	1	10,83
Categoria A	2	2	1	1,50
TOTALE	128	107	22	98,73

* di cui 1 unità in aspettativa non retribuita

** di cui 1 unità in distacco sindacale

L'attuale dotazione organica, però, sarà oggetto di ridefinizione: le norme attuative del processo di riforma del sistema camerale interessano infatti anche gli aspetti occupazionali delle CCIAA.

Il D. Lgs. n.219/2016, relativo al riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, ha altresì previsto l'approvazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, su proposta di Unioncamere, di un piano complessivo di razionalizzazione organizzativa delle Camere che contenesse anche una rideterminazione delle dotazioni organiche del personale.

Il piano di razionalizzazione delle sedi e del personale è stato approvato con DM 8 agosto 2017: nello specifico, per la Camera di commercio di Verona, l'allegato D del decreto prevede una dotazione complessiva di personale di 106 unità. Tuttavia, l'art.7 del decreto ministeriale prevede anche che, entro tre mesi dall'entrata in vigore, siano emanate ulteriori disposizioni, sempre su proposta Unioncamere, per la rideterminazione dei servizi che le Camere devono fornire sull'intero territorio nazionale in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della legge 580/1993 e agli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

Nella rideterminazione della dotazione organica a 106 unità, quindi, sarà anche necessario considerare tali ulteriori disposizioni normative, le quali non sono ancora state emanate, seppure il termine previsto fosse entro il 19 dicembre scorso. Anche per questo motivo, quindi, con provvedimento n. 284 del 7 dicembre 2017, la Giunta camerale, nel dare atto che non sussistono situazioni di soprannumero o di eccedenza per l'anno 2017 nel personale della Camera di commercio di Verona, ha pertanto deliberato di non avviare procedure per dichiarazione di esubero di personale, in attesa della rideterminazione dei servizi camerali, come sopra ricordato.

Le risorse economiche

I valori del Preventivo economico approvati dal Consiglio camerale per l'esercizio 2018, con deliberazione n. 23 del 20 dicembre 2017, sono così schematicamente riassunti:

Preventivo 2018 - 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
PROVENTI CORRENTI	16.260.882	-	9.999.522	5.074.420	1.186.939
DIRITTO ANNUALE	11.314.218		9.834.218	370.000	1.110.000
DIRITTI DI SEGRETERIA	4.486.920			4.486.920	
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	182.643		125.304	9.000	48.339
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	277.100		40.000	208.500	28.600
ONERI CORRENTI	- 19.785.660	- 1.887.385	- 7.623.547	- 3.823.491	- 6.451.237
PERSONALE	- 4.622.426	- 371.793	- 1.137.573	- 2.311.410	- 801.650
FUNZIONAMENTO	- 5.657.167	- 1.513.708	- 2.986.313	- 1.061.457	- 95.689
INTERVENTI ECONOMICI	- 5.500.000	-	-	- 435.000	- 5.065.000
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	- 4.006.066	- 1.884	- 3.499.660	- 15.623	- 488.898
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	- 3.524.778	- 1.887.385	2.375.975	1.250.929	- 5.264.298
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	547.778	500.993	38.928	5.982	1.875
AVANZO/DISAVANZO DI ESERCIZIO	- 2.977.000	- 1.386.391	2.414.904	1.256.911	- 5.262.423
PIANO DEGLI INVESTIMENTI					
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	36.000		24.500	11.500	
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	104.700		93.000	11.700	
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	15.000.000	15.000.000			
Totale Investimenti	15.140.700	15.000.000	117.500	23.200	-

Preventivo Economico 2018 - sintesi

La ripartizione per Funzioni istituzionali, prevista dalle norme del Regolamento DPR 254/2005, dà evidenza della destinazione di scopo delle risorse economiche: la prima colonna dello schema riporta i valori totali suddivisi per tipologia di provento/spesa, mentre le restanti colonne dettagliano le somme assegnate alle Funzioni istituzionali, le cui descrizioni esprimono, seppure sinteticamente, le finalità dell'azione camerale.

Pur essendo stati ampiamente trattati in sede di Relazione al Preventivo economico, si ritiene qui utile ricordare alcune particolarità che caratterizzano i dati economici di previsione per il 2018.

In particolare, è da sottolineare come esso, a differenza dei prospetti degli anni precedenti, suddivida per destinazione, sulle rispettive Funzioni

istituzionali, anche le somme per Diritto Annuale che in precedenza erano, per convenzione, totalmente assegnate alla Funzione B- Servizi di supporto. Tale particolarità deriva da una delle modifiche normative introdotte dal D.Lgs. 219/2016 alla Legge 580/1993, più precisamente quella all'art. 18, comma 10 della L.580/93, sulle possibilità di incremento del Diritto annuale a carico delle imprese, allo scopo di finanziare interventi rilevanti a supporto dell'economia e del territorio. In applicazione di questa norma, già nel corso del 2017, molte Camere di commercio, Verona inclusa, hanno quindi approvato, e come prescritto condiviso con le Regioni, progetti di natura pluriennale, di cui due a valenza nazionale ed uno più specifico per le peculiarità regionali. I progetti nazionali "Punto Impresa Digitale" e "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni", oltre che, per la CCIAA di Verona, quello relativo a "Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo nella provincia di Verona" sono stati approvati con Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico in data 22.5.2017, autorizzando, per il triennio 2017-2019 l'aumento del diritto annuale nella misura del 20%.

Di riflesso, sotto l'aspetto prettamente contabile, le somme per Diritto Annuale appostate alla convenzionale Funzione B - Servizi di supporto sono relative alla misura "fissa" del diritto annuale, mentre le somme derivanti dall'applicazione della maggiorazione autorizzata dal Ministero sono appostate alla Funzione C-Anagrafe e Servizi di regolazione del mercato in relazione al progetto "Servizi di orientamento al lavoro", e alla Funzione D- Studio, formazione, informazione e promozione economica per i progetti "PID" e "Valorizzazione patrimonio culturale e promozione turismo".

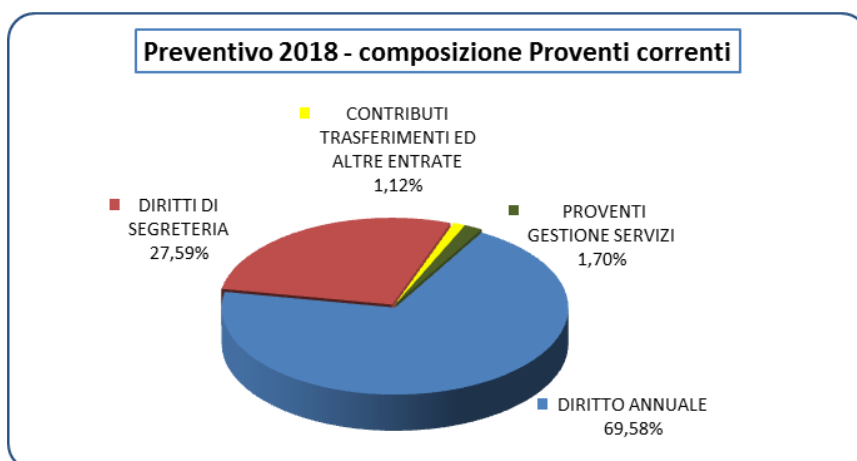
Altra particolarità del Preventivo economico 2018, inoltre, è il risultato di esercizio previsto in disavanzo per 2.977.000 euro.

In considerazione dell'attuale situazione economica provinciale, e dell'avvicendamento amministrativo camerale previsto per il 2019, si è ritenuto necessario, per il 2018, incrementare gli stanziamenti a favore del sistema economico, al fine di realizzare una serie mirata di interventi che potesse sostenere le aziende veronesi e favorire un più rapido consolidamento della ripresa. Se nella Relazione Previsionale e Programmatica si ipotizzava uno stanziamento di 2.500.000 euro per la voce *Interventi Economici*, somma che avrebbe consentito il rispetto del pareggio di bilancio con le risorse proprie del 2018, la decisione finale, concretamente assunta dal Consiglio camerale con l'approvazione del bilancio di previsione, prevede invece di destinare a tale voce di spesa un ammontare totale di 5.500.000 euro, determinando quindi un disavanzo di esercizio per la cui copertura sarà utilizzata parte degli avanzi patrimonializzati di esercizi precedenti.

Fatte queste premesse di carattere generale, analizzando i valori del prospetto riepilogativo del Preventivo 2018 prima riportato, si rileva come i risultati delle singole Funzioni presentino risultati di segno diverso tra di loro: la Funzione B – servizi di supporto, cui per convenzione è assegnata la totalità dei proventi da Diritto Annuale non destinata al finanziamento dei progetti, realizza il risultato positivo di valore più elevato, che 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. 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 alla funzione, sia di natura amministrativa che di prestazioni di servizi, è non solo sufficiente a garantire la copertura dei costi della Funzione stessa, ma realizza altresì un margine positivo. Per completezza di informazione in relazione al disavanzo previsto per la funzione A – Organi

istituzionali, si ricorda che la stessa contabilizza anche le risorse che la Camera di commercio destina agli organismi del sistema camerale, così come le somme derivanti dal contenimento dei propri costi che devono essere versate al bilancio dello Stato, oltre ad essere una Funzione istituzionale cui, di per sé, non spettano entrate “proprie”.

Al fine di agevolare la comprensione delle consistenze delle diverse voci economiche, si ritiene di analizzare in dettaglio la ripartizione e l’incidenza delle singole poste dei Proventi e degli Oneri della Gestione Corrente previsti per l’anno corrente:



All'interno dei Proventi correnti risulta evidente la netta prevalenza del *Diritto Annuale*, che si conferma come la principale voce di entrata della Camera di commercio, seguito dall'altra fonte istituzionale di proventi, ossia i *Diritti di Segreteria* derivanti dall'attività amministrativa dell'Ente; solo il 3% circa delle entrate deriva dalle altre voci di provento.

Per contro, analizzando il dettaglio delle voci degli Oneri correnti, si denota una più equilibrata ripartizione delle risorse, all'interno delle quali spicca, quale segnale positivo, l'incidenza degli *Interventi Economici*, ossia le risorse destinate alle politiche di sostegno all'economia provinciale. Con un valore che rappresenta il 27,80% della spesa totale, lo stanziamento di 5.500.000 euro è finalizzato alla realizzazione di specifici programmi di intervento allo scopo di supportare il sistema produttivo ed economico del territorio.

3.2 Mandato istituzionale e missione

L'art. 1 della L.580/1993, testualmente non modificato dalle norme del D. Lgs. 219/2016 di attuazione della legge di riforma del sistema camerale, identifica nelle *“funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese”* il mandato istituzionalmente affidato alle Camere di commercio.

Per sua natura giuridica e scopo istituzionale, quindi, la Camera di commercio di Verona rappresenta un ideale punto di convergenza nel quale confluiscono gli interessi pubblici e privati del territorio.

L'ente camerale ha infatti la possibilità di accogliere le esigenze del sistema economico, alle quali dare risposta e supporto realizzando interventi e progetti specifici che, grazie anche all'insieme di rapporti finanziari e funzionali di vario tipo che si realizzano con il complesso delle altre realtà pubbliche, possono beneficiare di un positivo effetto moltiplicatore di risorse, ottimale per dare spessore e concretezza ai progetti.

Le norme attuative del processo di riforma del sistema camerale, però, sono indubbiamente impattanti sulle attività camerali: il D. Lgs.219/2016 ha introdotto precisi limiti ad alcuni ambiti operativi delle Camere (promozione all'estero in primis), oltre a confermare sia i tagli strutturali alla principale fonte di entrata (diritto annuale versato dalle imprese), sia i divieti di assunzioni o impiego di nuovo personale; senza peraltro dimenticare la riduzione numerica imposta alle Camere di commercio stesse, in funzione della ridefinizione delle circoscrizioni territoriali di competenza, che possono comprendere più territori provinciali.

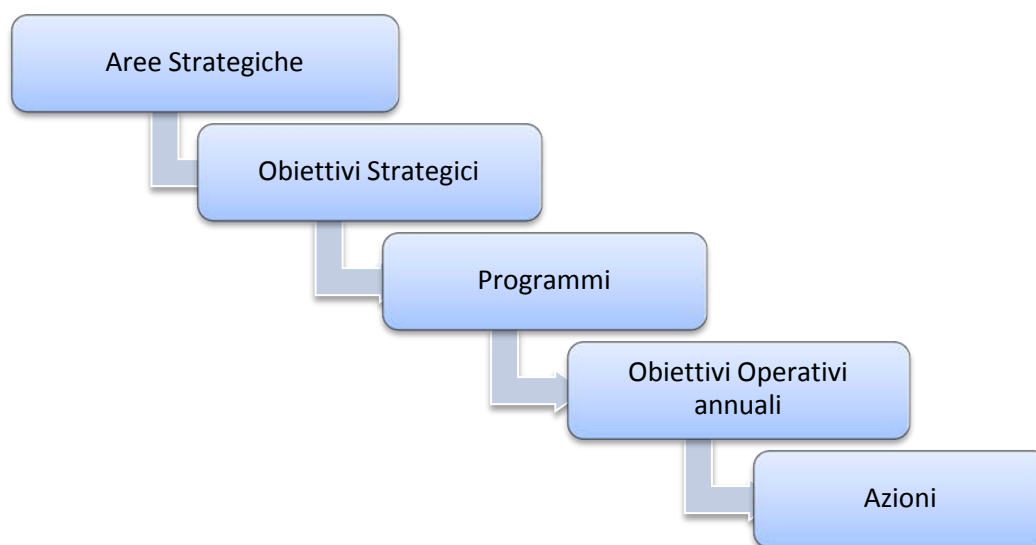
Benché, nello specifico, la Camera di commercio di Verona non sia coinvolta in processi di accorpamento o fusione con altri enti, il nostro ente è comunque chiamato a porre in essere misure di riorganizzazione e

razionalizzazione, al fine di mantenere la propria funzione di servizio, sostegno e accompagnamento del sistema produttivo veronese, oltre che per assicurare il corretto svolgimento delle nuove competenze affidate in materia di orientamento al lavoro e alle professioni, digitalizzazione e qualificazione aziendale, valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo e promozione del turismo.

In quest'ottica, dunque, si è sviluppata la Relazione Previsionale e Programmatica 2018, la quale, in coerenza e continuità con gli ambiti prioritari e indirizzi del Programma Pluriennale 2015-2019 rappresentati graficamente nella cosiddetta “mappa strategica”, ha delineato azioni ed interventi annuali contestualizzati alle attuali logiche di fattibilità e sostenibilità.

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*¹, 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.

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

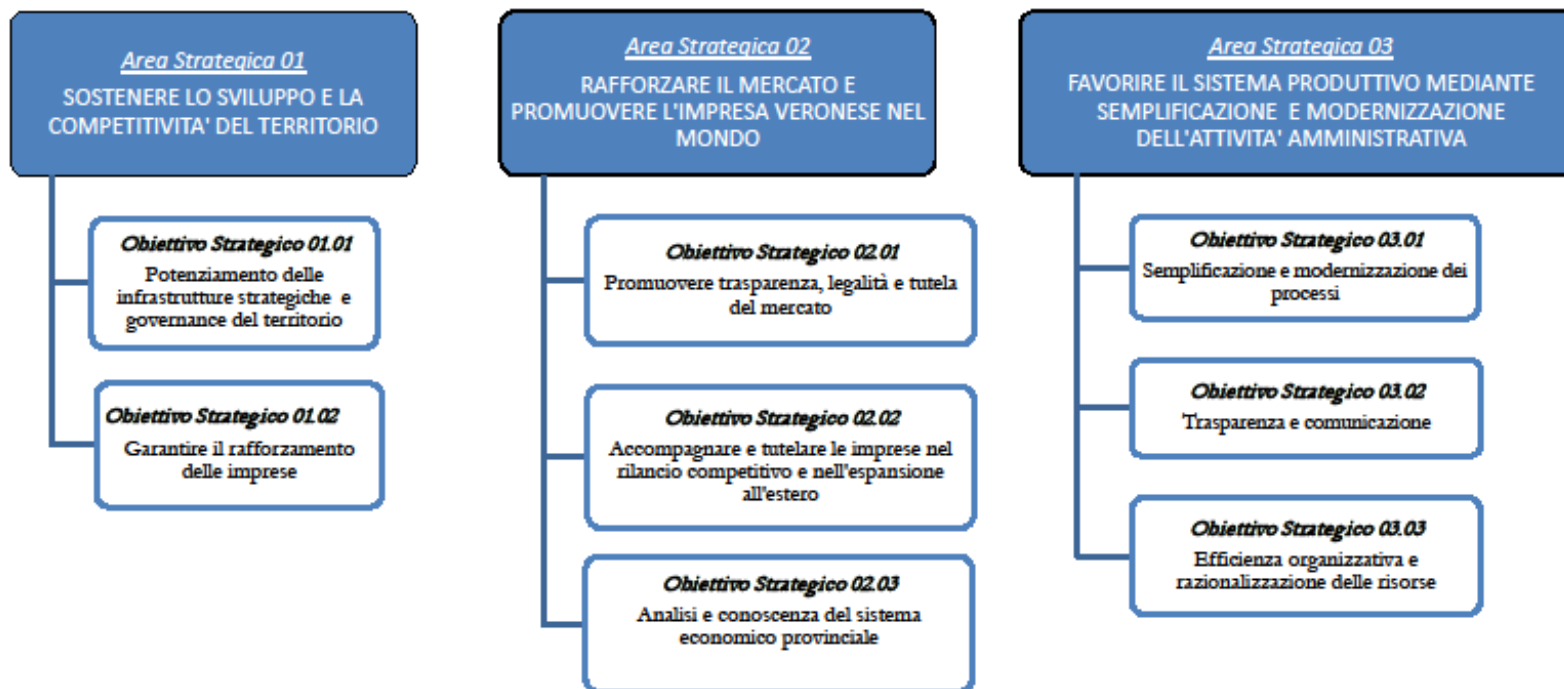
¹ Lo schema completo e dettagliato è riportato nelle sezioni seguenti

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 prima ricordato, la programmazione operativa per l'anno 2018 si sviluppa sulla base degli indirizzi strategici e sulle priorità di azione approvati dal Consiglio camerale nel documento di Programma Pluriennale 2015 – 2019 e negli obiettivi annuali definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica 2018, richiamati anche nel Piano indicatori e risultati attesi (PIRA) approvato in allegato al Preventivo economico finanziario 2018 con deliberazione del Consiglio n. 23 del 20 dicembre 2017.

L'insieme degli obiettivi è schematicamente rappresentato 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.

mission dell'Ente
Supporto e promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, esercizio di funzioni amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese



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 la Relazione Previsionale e Programmatica 2018 e 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

Il quadro economico

Nel 2018, secondo le proiezioni elaborate dai maggiori organismi economici internazionali, l'attività economica globale sembra non solo destinata a consolidare la crescita registrata nel 2017, ma potenzialmente orientata a dinamiche di ripresa.

Le più recenti rilevazioni effettuate² stimano un valore del PIL mondiale in crescita del 3,7%, con previsioni di rafforzamento per le economie dell'Eurozona, del Giappone, dei Paesi emergenti in Asia e in Europa, della Russia. I miglioramenti attesi sono destinati a compensare eventuali incertezze dell'economia statunitense (qualora non siano decisivi i benefici delle politiche

² FMI, WEO update ottobre 2017, OCSE Economic outlook, novembre 2017

fiscali e non si allentino le tensioni geopolitiche con la Corea del Nord) e del Regno Unito, alle prese con gli effetti della *Brexit*.

Anche per l'economia italiana le stime sono generalmente positive, seppure non uniformi: mentre il Governo italiano ha confermato, nell'aggiornamento di settembre al DEF, un incremento di 1,5% del PIL sia per il 2018 che per il 2019, l'OCSE lo prevede solo per l'anno corrente (stimando un rallentamento a +1,3% per il 2019), mentre sono ancora più contenute le stime del FMI, secondo cui l'economia italiana nel 2018 è destinata a crescere solo dell'1,1%. Per entrambi gli organismi economici, infatti, l'elevato debito pubblico e l'attuale stock di crediti deteriorati potrebbero esporre l'Italia a rischi finanziari, così come le elezioni politiche previste a inizio 2018 sono potenziali rischi di rallentamento delle riforme strutturali avviate o di peggioramento dei conti pubblici.

Il quadro normativo

Al di là dell'evoluzione dell'insieme di norme e disposizioni applicabili alle amministrazioni pubbliche in via generale -da quelle che riguardano il contenimento della spesa pubblica e la razionalizzazione e riduzione delle partecipazioni pubbliche, alle norme sulla prevenzione della corruzione e agli adempimenti in materia di trasparenza- il contesto normativo di specifico riferimento per il sistema camerale ha recentemente subito sostanziali revisioni, in primis il progetto di riforma approvato dal Parlamento con Legge n. 124 in data 7 agosto 2015 "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*", meglio conosciuto come "legge Madia".

In particolare, l'art.10 della legge suddetta ha delegato il Governo ad emanare, entro un anno, un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di

commercio, stabilendo altresì principi e criteri direttivi che, oltre a confermare i tagli lineari al diritto annuale, hanno posto come obiettivo primario la riduzione numerica degli enti camerali a non più di 60.

In data 25 novembre 2016, con D. Lgs. n.219, il Governo ha quindi dato attuazione alla delega, stabilendo che, entro un termine di 180 giorni, Unioncamere trasmettesse al MiSE una proposta di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, fermo restando il numero massimo di 60.

Il complesso e lungo iter della riforma è ora pressoché definito negli aspetti normativi: il 19 settembre scorso, a due anni di distanza dalla legge-delega del 2015, è stato pubblicato in G.U. il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 8.8.2017 di “Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale”. L’art. 1 del Decreto stabilisce quindi che le circoscrizioni delle Camere di commercio sono 60.

Tale numero comprende 42 circoscrizioni “confermate”, ossia relative alle Camere di commercio che continuano a riferirsi ad un solo territorio provinciale –e la Camera di Verona è fra queste- o per le quali si prende atto degli accorpamenti e fusioni nel frattempo già decisi dai Consigli camerali e autorizzati dal Ministero stesso; mentre le restanti 18 circoscrizioni sono di nuova istituzione e segnano l’avvio di nuove Camere di commercio, disponendo l’accorpamento di precedenti enti camerali di diverse province.

Nel processo di riordino, però, pendono gli effetti della recente pronuncia della Corte Costituzionale, chiamata da parte di quattro Regioni (Puglia, Toscana, Liguria e Lombardia) a decidere sulla costituzionalità del D.Lgs. 219.

In proposito, con sentenza n. 261/2017, depositata il 13 dicembre scorso, la Corte Costituzionale, seppure dichiarando inammissibili molte delle questioni sollevate dalle Regioni, tra cui quella relativa alla riduzione da 105 a 60 del numero degli enti, ha però dichiarato incostituzionale il comma 4 dell’art.3

del D.Lgs. 219/2016, nella parte in cui stabilisce che il decreto del Ministro dello sviluppo economico in merito alla rideterminazione delle circoscrizioni territoriali è adottato “sentita” la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, anziché “previa intesa” con detta Conferenza.

Il Decreto Ministeriale 8.8.2017, inoltre, non ha completato l’evoluzione normativa riferibile alle Camere di commercio, essendo demandate ad un successivo decreto, come si è già esposto nelle sezioni precedenti, la definizione dei servizi che, su base nazionale, le Camere sono tenute a fornire in relazione alle funzioni amministrative ed economiche, oltre alla definizione degli ambiti di intervento in relazione alle funzioni promozionali.

Sebbene quindi si possa parlare di Camere di commercio “ante” e “post” riforma, le norme hanno comunque salvaguardato e valorizzato lo storico ruolo camerale di ente a servizio del sistema produttivo: accanto alla conferma dei principali compiti istituzionali (tenuta Registro delle Imprese, attività per la semplificazione amministrativa e supporto alla creazione d’impresa, la tutela del consumatore e la regolazione del mercato, ecc.) e la competenza in materia di promozione, sono state affidate nuove funzioni strategiche in tema di digitalizzazione, orientamento al lavoro e alle professioni, formazione e sostegno all’occupazione, valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale.

E’ dunque un implicito riconoscimento in capo alle Camere di commercio della capacità organizzativa con la quale hanno saputo fornire all’utenza e al sistema economico i servizi di cui essi necessitano per affrontare le esigenze di un’economia sempre più globale e in evoluzione, con nuove sfide di modernizzazione e miglioramento. In questa logica, è stata riconosciuta, seppure secondo specifiche e necessarie condizioni, la possibilità di incrementare le risorse con una maggiorazione alle misure del diritto annuale.

Il contesto socio-economico veronese

Il sistema imprenditoriale

Alla data del 30 settembre 2017, le imprese registrate³ alla Camera di Commercio di Verona sono **96.541** (il dato colloca Verona al 12° posto tra le province italiane), mentre il totale delle localizzazioni (sedi di impresa più unità locali) registra 115.834 posizioni.

Le dinamiche delle iscrizioni e cessazioni non d'ufficio nel corso dei primi 9 mesi del 2017 registrano un saldo positivo di 331 posizioni, particolarmente interessante se analizzato secondo la tipologia di impresa: l'incremento delle nuove società di capitali e il decremento delle imprese individuali, seppure esse rimangano la parte più consistente del sistema produttivo veronese, segnalano una tendenza a forme d'impresa più articolate, in grado di meglio affrontare la competizione sui mercati:

Verona					
Imprese registrate, iscrizioni, cessazioni e tasso di evoluzione per forma giuridica. Gennaio-settembre 2017					
Classe di Natura Giuridica	Stock Registrate	Iscriz.	Cessaz.	Saldo	Tasso di evoluz.
Società di capitale	23.606	1.191	528	663	2,9%
Società di persone	18.550	466	537	-71	-0,4%
Imprese individuali	51.667	2.523	2.841	-318	-0,6%
Altre forme	2.718	123	66	57	2,1%
Totale	96.541	4.303	3.972	331	0,3%

elaborazioni Servizio Studi e ricerca CCAA di Verona su dati Infocamere-Stockview

Un dato statistico di particolare interesse permette di distinguere le cosiddette “nuove forme di imprenditoria”, ossia l'analisi delle imprese in cui la partecipazione di genere, di età o di provenienza siano prevalenti.⁴ Di seguito l'analisi di dettaglio al 30 settembre 2017:

³ Per impresa registrata, secondo la definizione di Movimprese, si intende l'impresa presente in archivio e non cessata, indipendentemente dallo stato di attività assunto (attiva, inattiva, sospesa, in liquidazione, fallita). L'impresa è invece attiva quando esercita l'attività e non risulta avere procedure concorsuali in atto.

⁴ Imprese **femminili**: l'insieme delle imprese la cui partecipazione di genere risulta complessivamente superiore al 50% mediando le composizioni di quote di partecipazione e cariche attribuite

Registrate TOTALE	Registrate FEMMINILI	Registrate GIOVANILI	Registrate STRANIERE
96.541	19.116	7.972	10.816
	19,80%	8,26%	11,20%

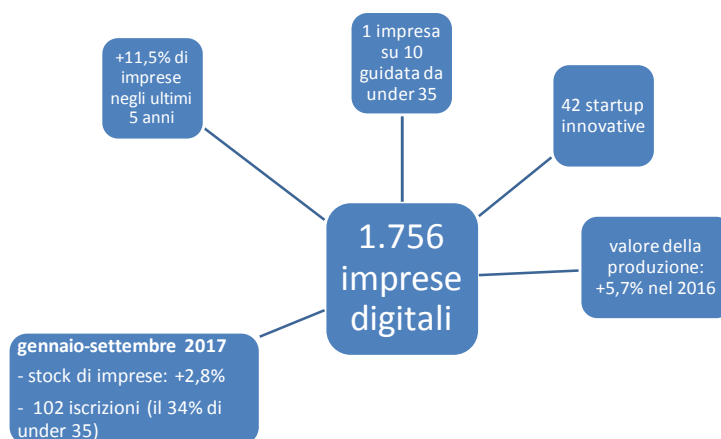
Fonte: Stockview-Infocamere

L'analisi di dettaglio di tali consistenze, inoltre, segnala alcuni fatti rilevanti:

- le *imprese giovanili* registrano un tasso di crescita del 7,9% (il 27,4% delle nuove iscrizioni totali è da attribuire a realtà under 35)
- le *imprese straniere* sono per ben 8.030 posizioni (oltre il 74%) condotte da imprenditori extra UE, con un tasso di crescita pari al 3,2%.

Un'analisi di tipo "qualitativo" sul tessuto imprenditoriale veronese focalizzata sullo strategico settore del **digitale**, fa emergere dati interessanti: pur con una limitata incidenza quantitativa (di poco superiori all'1,8%) le oltre 1.700 imprese digitali veronesi registrano un tasso di crescita superiore alla media, creando valore aggiunto e occupazione. Con i dati disponibili al 30.9.2017, Verona è la 16^a provincia italiana per numero di imprese digitali, e il settore sta dimostrando una grande vitalità, con un tasso di crescita del +2,8%.

IL SETTORE DIGITALE VERONESE IN CIFRE



Imprese **giovanili**: l'insieme delle imprese in cui la partecipazione di persone "under 35" risulta complessivamente superiore al 50% mediando le composizioni di quote di partecipazione e cariche attribuite

Imprese **straniere**: l'insieme delle imprese in cui la partecipazione di persone non nate in Italia risulta complessivamente superiore al 50% mediando le composizioni di quote di partecipazione e cariche attribuite.

Rilevante, inoltre, la quota di imprese digitali rispetto all'insieme delle *start-up innovative*.⁵ Alla data del 30 settembre 2017, nella provincia di Verona si contano 134 start-up innovative, di cui ben 42 operano nel settore digitale (l'incidenza è quindi superiore al 30%); tra di esse, inoltre, 10 sono a prevalente partecipazione giovanile. Il dato rafforza quindi la valenza di questo tipo di società, quale utile strumento per favorire la creazione di un contesto maggiormente favorevole all'innovazione tecnologica e l'occupazione giovanile.

Infine, l'analisi settoriale dello stock di imprese veronesi dalla quale si osserva come, ancora una volta, la polisettorialità che caratterizza il tessuto produttivo sia un fattore positivo per l'economia veronese: l'incremento delle imprese nei settori dei servizi e la leggera flessione del settore commercio bilanciano le contrazioni delle imprese dei più tradizionali settori del manifatturiero e delle costruzioni e del comparto agricolo:

Verona

Imprese registrate per macrosettore, al 30 settembre 2016-2017 e var%*

Settore	set 2016	set 2017	Var. %
Agricoltura	15.923	15.785	-0,9
Industria	10.191	10.095	-0,9
Costruzioni	14.554	14.352	-1,4
Commercio	20.568	20.451	-0,6
Servizi di alloggio e di ristorazione	6.881	7.034	2,2
Servizi alle imprese e alle persone	24.750	25.102	1,4
Imprese n.c.	3.728	3.722	-0,2
Totale	96.595	96.541	-0,1

elaborazioni Servizio Studi e ricerca CCIAA di Verona su dati Infocamere- Stockview

⁵ La start-up è una società di capitali di diritto italiano, o società europea avente sede fiscale in Italia, che risponde a determinati requisiti ed ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto contenuto tecnologico.

Verona e i mercati esteri

I dati provvisori diffusi da ISTAT relativi ai primi 9 mesi del 2017 segnano, ancora una volta, valori record: con un valore complessivo superiore a 8,2 miliardi di euro, Verona incrementa del 7,1% il volume di export rispetto all'analogo periodo del 2016. Il dato è superiore alla media regionale (+5,1%) e in linea con la variazione nazionale del 7,3%. Il segreto del successo di Verona, che si conferma la decima provincia italiana per export, è la diversificazione dei mercati e dei settori.

Anche sul fronte delle importazioni si registrano variazioni di assoluto rilievo: ad indicare un maggior fabbisogno di approvvigionamenti a sostegno della produzione interna, al 30 settembre 2017 l'incremento registrato sull'analogo periodo dell'anno precedente è del 9,5% (pari alla media nazionale) con un valore di importazioni che sfiora gli 11 miliardi di euro.

Movimenti import-export nelle province venete
gennaio-settembre 2017 (valori in euro)

Province	IMPORT	Var % 2017/2016	EXPORT	Var % 2017/2016
Verona	10.896.961.255	9,5	8.249.417.709	7,1
Vicenza	6.958.799.972	8,3	12.988.867.836	5,4
Belluno	613.507.592	-7,6	2.958.576.989	0,9
Treviso	5.240.884.431	3,4	9.536.110.641	5,4
Venezia	4.326.498.951	14,1	3.483.632.636	3,1
Padova	4.809.915.575	9,5	7.083.859.449	4,3
Rovigo	1.652.657.827	13,3	1.107.143.454	8,2
VENETO	34.499.225.603	8,7	45.407.608.714	5,1
ITALIA	298.362.609.253	9,5	330.736.027.849	7,3
Peso% Verona/ Veneto	31,6		18,2	

Fonte: Istat - Banca dati Coeweb

L'analisi settoriale conferma che il settore di punta dell'export è l'agroalimentare nel suo insieme: il 26,2% del valore delle merci in uscita è rappresentato da alimentari, bevande e ortofrutta, segue il comparto dei macchinari con il 19,7%, migliorano anche il tessile abbigliamento e calzature

(con un'incidenza complessivamente pari al 12,5%), mentre si registra una flessione per il settore marmo che, pur rimanendo il sesto prodotto per export, scende del 2,9% con un peso inferiore al 4% sul totale:

Verona. Principali prodotti esportati

gennaio-settembre 2017 e 2016, valori in euro (Prodotti ordinati per export 2017)

Settori	Esportazioni				
	gen - set 2016	gen -set 2017 (prov.)	Var. ass.	Var. %	Peso% 2017
Macchinari	1.495.092.519	1.628.241.536	133.149.017	8,9	19,7
Alimentari	1.019.167.794	1.014.674.501	-4.493.293	-0,4	12,3
Tessile/Abbigliamento	656.425.296	735.699.975	79.274.679	12,1	8,9
Bevande	662.440.661	698.268.979	35.828.318	5,4	8,5
Ortofrutta	421.207.316	441.462.540	20.255.224	4,8	5,4
Marmo	326.689.293	317.082.953	-9.606.340	-2,9	3,8
Calzature	292.157.114	294.578.248	2.421.134	0,8	3,6
Termomeccanica	93.232.478	100.074.673	6.842.195	7,3	1,2
Mobili	72.981.193	75.102.396	2.121.203	2,9	0,9
Altri prodotti	2.661.451.202	2.944.231.908	282.780.706	10,6	35,7
Totale export	7.700.844.866	8.249.417.709	548.572.843	7,1	100,0

I mercati dell'UE e americano restano sempre i principali riferimenti per i prodotti scaligeri, sebbene gli incrementi di export verso Spagna e Austria (rispettivamente a +14,6% e 18,9%) dimostrino una certa mobilità. Di particolare significato, inoltre, le forti crescite di export verso Russia e Polonia (+31,5% la prima e + 38,7% l'altra): l'intensa attività di promozione realizzata dalla Camera di commercio nell'ultimo triennio (*incoming* con operatori principalmente del settore meccanica) dimostra con i fatti il buon lavoro svolto.

Verona. Primi 10 Paesi per export gennaio-settembre 2017 (valori in euro)

Paesi	Export	Var% 2017/2016	Peso% 2017
1 Germania	1.360.252.966	2,4	16,5
2 Francia	737.603.020	9,7	8,9
3 Regno Unito	511.548.286	3,7	6,2
4 Stati Uniti	511.418.921	9,2	6,2
5 Spagna	426.245.090	14,6	5,2
6 Austria	306.945.253	18,9	3,7
7 Svizzera	283.801.586	-0,1	3,4
8 Polonia	278.697.845	38,7	3,4
9 Russia	215.602.847	31,5	2,6
10 Belgio	197.067.923	14,5	2,4
Altri paesi	3.420.233.972	4,0	41,5
Totale export	8.249.417.709	7,1	100,0

4.2 Analisi del contesto interno

La struttura organizzativa

Le norme legislative di attuazione della riforma del sistema camerale comportano riflessi anche sull'organico del personale camerale: il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 8.8.2017 di "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale", ha riguardato anche le dotazioni organiche delle camere di commercio "post riorganizzazione", stabilendo che le Camere, in sede di prima programmazione dei fabbisogni ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. 165/2001, rideterminino il proprio contingente di personale, tenendo conto delle nuove dotazioni organiche di cui al decreto ministeriale stesso.

Per la Camera di Verona, la nuova dotazione organica di personale è prevista in 106 unità (a fronte delle 128 dell'attuale dotazione e delle 107 in servizio alla data del 1° gennaio 2018). Senza contare che, come risulta dal prospetto sotto riportato, la consistenza numerica del personale in servizio presso la Camera di commercio di Verona ha subito consistenti riduzioni nell'ultimo triennio, come sotto specificato, a seguito di cessazioni per pensionamenti o per processi di mobilità verso altri Enti:

Categoria	Dotazione organica	Posizioni ricoperte al 1/1/2015	Posizioni ricoperte al 1/1/2016	Posizioni ricoperte al 1/1/2017	Posizioni ricoperte al 1/1/2018
Segretario Generale	1	1	1	1	1
Dirigenti	3	3*	3*	3*	3*
Categoria D	33	32**	32**	31**	29**
Categoria C	77	70	68	66	61
Categoria B	12	12	12	12	11
Categoria A	2	2	2	2	2
TOTALE	128	120	118	115	107

* di cui 1 unità in aspettativa non retribuita

** di cui 1 unità in distacco sindacale

Considerando poi la prossima emanazione delle ulteriori norme che, secondo quanto stabilito dall'art. 7 dello stesso DM 8.8.2017, riguarderanno la ridefinizione dei servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della L. 580/1993 e gli ambiti prioritari di intervento delle attività promozionali, è del tutto prevedibile che nel corso del 2018, in aggiunta alla rimodulazione dell'organico camerale, saranno necessarie azioni di efficientamento e razionalizzazione dell'intera struttura organizzativa per consentire la piena realizzazione delle attività previste e conseguire la performance attesa.

Date queste premesse, le politiche di gestione delle risorse umane rivestiranno un'importanza sempre maggiore, al fine di supportare e rendere più efficaci gli interventi di ridefinizione della struttura ed assorbire l'impatto della diminuzione delle risorse umane disponibili. Nell'ottica della sempre maggiore valorizzazione delle risorse umane disponibili, tra l'altro con una disponibilità di risorse economiche fortemente contingentata dalle norme in materia di *spending review*, si procederà alla realizzazione di un piano di formazione del personale che consenta, da un lato, di acquisire competenze per la gestione delle nuove attività affidate al sistema camerale, dall'altro di formare o aggiornare il personale che, a seguito dei processi di riorganizzazione e della cessazione dal servizio di altri dipendenti, si troverà a dover gestire attività aggiuntive.

Nell'ambito della prevista riorganizzazione, potranno essere utili le “nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa”, come il c.d. “lavoro agile” di cui all'art. 14 della L. 124/2015. In attuazione di questa norma, è stata adottata il 1° giugno 2017 la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017, contenente linee guida finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Alla luce di questa Direttiva verranno valutate, progettate ed eventualmente

sperimentate nuove forme di lavoro flessibile, verificandone poi l'impatto sull'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi erogati. Quest'attività si affiancherà ai progetti, già avviati in Camera di Commercio fin dal 2013, di telelavoro, che attualmente coinvolgono due dipendenti e per i quali si procederà, nel corso del 2018, alla verifica periodica di quali, tra i processi di lavoro camerali, si prestino maggiormente a questa modalità di prestazione lavorativa, sulla base delle seguenti caratteristiche: forte standardizzazione dell'attività (ridotta necessità di contatti frequenti con colleghi e superiori); elevata digitalizzazione; possibilità di monitorare a distanza il lavoro svolto (sia come correttezza che come carichi evasi); minore necessità di contatti diretti con l'utenza o con gruppi di lavoro da gestire/coordinare.

Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Anche relativamente alle risorse strumentali il Decreto Ministeriale 8 agosto 2017 impone azioni di razionalizzazione, in particolare con la rideterminazione del numero degli immobili posseduti o utilizzati dalle Camere di commercio e, nel caso della Camera di Verona, è previsto che debbano essere dismesse sia la storica sede cittadina *Domus Mercatorum*, sia, nel comune di Dolcè, gli immobili che ospitano la VideoMarmoteca e il Laboratorio analisi per il marmo.

In proposito alla *Domus Mercatorum*, si ricorda come, nonostante le varie ipotesi di utilizzo messe a punto a partire dalla fine degli anni '90 in poi, alle quali per varie ragioni ed obiettive difficoltà non è stato possibile dare seguito, si sia poi deciso per la diffusione di un bando esplorativo finalizzato alla individuazione di potenziali acquirenti. Tale procedura, eseguita nel periodo fine 2015-primi mesi 2016, non ha dato concreto risultato, anche per le caratteristiche e difficoltà insite nell'immobile stesso, in parte connaturate alla sua natura di bene storico-culturale e pertanto soggetto ai vincoli della

Soprintendenza, oltre che per la compenetrazione, con la parte monumentale vera e propria, della attigua porzione “casa Bresciani”, non storica ma necessaria per consentire il collegamento verticale tra i due piani dell’immobile.

Ferma comunque la volontà di procedere con l’alienazione degli immobili, nello scorso mese di luglio è stato approvato dal Consiglio camerale un apposito “*Regolamento per l’alienazione degli immobili di proprietà camerale*”, che prevede, nel rispetto delle norme in materia, le possibili soluzioni utilizzabili per procedere con la cessione; si stima pertanto possibile che la procedura di alienazione possa essere concretamente avviata e, auspicabilmente conclusa, entro l’anno corrente.

Quanto alla sede centrale, con la recente ristrutturazione dell’immobile si registrano non solo evidenti, e ottimali, benefici in termini di funzionalità e costi di funzionamento e gestione, ma anche la realizzazione di un moderno Centro congressi composto da 8 diverse sale, tutte dotate di avanzate tecnologie multimediali, e da due ampi spazi espositivi. Nel corso del 2017, sono stati numerosi gli eventi ospitati nel Centro congressi camerale, che si qualifica quindi come un ulteriore strumento a supporto del sistema economico locale, costituendo inoltre una possibile fonte di nuove entrate per la Camera di commercio.

La Camera di commercio di Verona ha anche adottato il Piano di ottimizzazione delle dotazioni strumentali e il programma biennale degli acquisti 2018-2019.

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 (scanner e masterizzatori). Nel 2017, in sostituzione delle fotocopiatrici collegate in rete, sono state messe in esercizio più stampanti multifunzione che, dislocate secondo un’analisi dei bisogni condotta da CED in collaborazione con l’ufficio provveditorato e i dirigenti,

sono utilizzate da più uffici, in alternativa alle stampanti delle postazioni locali.

Nel Piano triennale delle dotazioni strumentali, inoltre, sono richiamate le cadenze temporali e le quantità di PC che, secondo criteri di obsolescenza, dovranno essere sostituiti nel periodo.

Gli attuali PC portatili in uso (7 in totale a disposizione degli uffici CDE, provveditorato, promozione, metrologia e registro imprese) saranno integrati con altri di nuova generazione e costituiranno una dotazione dell'impianto multimediale delle sale del Centro Congressi.

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.

Infine, con l'approssimarsi della scadenza contrattuale del servizio di stamperia previsto entro il mese di ottobre 2018, si prevede una riorganizzazione del Centro stampa, valutando anche la possibilità di mantenere il parco macchine esistente o se razionalizzare le stampanti dipartimentali e personali.

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.

Il sito web istituzionale www.vr.camcom.gov.it, reso più funzionale dall'azione di restyling realizzata nel 2016, così come l'utilizzo dei più diffusi *social network*, consentono infatti di dare ampia diffusione e conoscenza delle attività organizzate e proposte dalla Camera di commercio, contribuendo altresì alla razionalizzazione delle risorse e al contenimento dei costi di gestione.

In particolare, nel corso del 2017, si è completato il progetto di dotare l'Ente di una *app camerale* la quale, oltre a soddisfare le esigenze di una fascia di

utenza “altamente digitalizzata” e in continua crescita, costituirà un veicolo divulgativo e informativo privilegiato anche delle attività connesse al PID Punto Impresa Digitale, progetto nell’ambito del quale le Camere di commercio sono parte attiva e di supporto operativo al piano nazionale Industria 4.0.

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 otto *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 2018 - 2020

Area Strategica

01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Descrizione

Le caratteristiche del territorio veronese, crocevia strategico per l'insediamento e lo sviluppo di importanti realtà produttive, hanno favorito altresì la creazione di un complesso sistema intermodale tra i più avanzati dell'intero nord-est italiano, che offre supporto infrastrutturale (stradale, ferroviario e aeroportuale) e logistico (interporto Quadrante Europa). La Camera di commercio ha spesso fatto ricorso al sistema delle partecipazioni in enti e società locali quale strumento di guida e governo delle politiche strategiche territoriali. Di recente, però, è diventato sempre più difficile mantenere le posizioni acquisite: l'insieme delle norme finalizzate alla razionalizzazione e contenimento della spesa pubblica ha delineato perimetri sempre più stretti entro i quali le pubbliche amministrazioni possono detenere partecipazioni, dirette o indirette, in società di capitali, richiedendo più interventi di seria valutazione sulla loro valenza strategica per il mantenimento, o l'eventuale dismissione, delle partecipazioni stesse. Da ultimo, si ricorda il recente aggiornamento del Piano di razionalizzazione di società e partecipazioni, adottato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 208 in data 27 settembre 2017, secondo quanto disposto dal Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, di cui al D.Lsg. 175/2016. Nel provvedimento, oltre a prendere atto delle risultanze del processo di dismissione avviato già dal 2015 in base alle precedenti prescrizioni normative, sono state previste ulteriori dismissioni, con procedure di realizzazione che impegneranno gli uffici camerali anche nel corso del 2018.

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: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 SI



01.02 - Garantire il rafforzamento delle imprese

Durata 2018 - 2020

Area Strategica

01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Descrizione

Nell'ambito delle attività di sostegno specifico e diretto al sistema imprenditoriale, un ruolo di decisa rilevanza spetta al settore del finanziamento con contributi economici erogati su specifici progetti.
Rientrano inoltre tra le finalità dell'obiettivo, le attività dei Progetti finanziati con l'incremento del diritto annuale relativamente al Punto Impresa Digitale e ai Servizi di Orientamento al lavoro e alle professioni, che comprendono anche una forma di aiuto finanziario alle imprese veronesi, mediante la forma dei voucher di contributo.

Funzioni istituzionali livello 1

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Gestione contributi ed erogazione finanziamenti	Gestione contributi ed erogazione finanziamenti	30	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---
Punto Impresa Digitale	Completamento fasi operative	35	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---
Orientamento al lavoro e alle professioni	Completamento fasi operative	35	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---



02.01 - Promuovere trasparenza, legalità e tutela del mercato

Durata 2018 - 2020

Area Strategica

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

Descrizione

Alla Camera di commercio spetta il compito di vigilare sul mercato e di favorirne la regolazione, promuovendo la trasparenza e la correttezza delle pratiche commerciali e dei comportamenti tra operatori, anche favorendo la composizione delle eventuali controversie, oltre che garantendo regole certe a garanzia dei consumatori. Al fine di gestire nel modo più ottimale tali attività, garantendo gli attuali standard almeno con riferimento alle attività istituzionali, saranno valutate possibili riorganizzazioni e riassegnazioni di competenze e dei carichi di lavoro, anche in considerazione della riduzione di risorse e dotazioni di personale.

Le attività realizzate comprenderanno la vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti, i controlli ad ispezione sulle attività dei laboratori autorizzati, le attività sanzionatorie, la promozione della tutela della proprietà industriale e la protezione dei marchi e delle produzioni vitivinicole veronesi, nonché le materie amministrative di supporto e assistenza alle imprese.

Funzioni istituzionali livello 1

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Procedure di verifica e controllo a tutela della sicurezza e trasparenza del mercato	Completamento fasi operative	50	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---
Procedure di opposizione a tutela dei marchi	Procedure di opposizione a tutela dei marchi	50	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 --- Anno: 2020 ---



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

Durata 2018 - 2020

Area Strategica

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

Descrizione

La Camera di commercio ha puntato con convinzione su attività di marketing territoriale finalizzate a valorizzare le potenzialità del territorio e a far conoscere i punti di forza e le eccellenze locali. Le imprese veronesi potranno fare affidamento, anche nel 2018, sull'appoggio organizzativo e sulla pluriennale esperienza della Camera di commercio. Essendo il territorio veronese fortemente accreditato all'estero per le sue eccellenze, è stata accolta all'unanimità la candidatura della Camera di Commercio di Verona per organizzare la 27a Convention Mondiale delle Camere di Commercio italiane all'estero.

Nell'ambito del progetto pluriennale 2017-2019 "TURISMO E CULTURA – Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo nella provincia di Verona", finanziabile con l'incremento del 20% del diritto annuale, la Camera di Commercio di Verona ha inserito i programmi di attività legate a Great Wine Capitals, Mirabilia e DMO Lago di Garda.

Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Realizzazione Programma Promozionale	Completamento fasi operative	50	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---
Supporto del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale	Supporto del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale	50	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---



02.03 - Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Durata 2018 - 2020

Area Strategica

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

Descrizione

La conoscenza della struttura economica di un territorio e l'analisi delle sue dinamiche di mercato interno ed internazionale, sono elementi fondamentali a supporto della definizione di efficaci azioni e programmi per lo sviluppo e la crescita del sistema produttivo presente nel territorio stesso.

L'attività di informazione economica, che caratterizza e qualifica l'ente camerale scaligero come punto di riferimento e osservatore super partes a livello provinciale, viene confermata nello schema di decreto legislativo di riordino delle Camere di commercio. Forte del patrimonio informativo di cui dispone, la Camera di commercio mette a disposizione del sistema provinciale dati economico-statistici ed elaborazioni in grado di interpretare gli aspetti più rilevanti dell'economia locale, Lo strumento principale è l'annuale "Relazione sull'economia provinciale", accompagnata dall'analisi dei dati sull'interscambio commerciale Verona-Mondo.

Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Aggiornamento sezione informativa "Statistiche comunali"	Completamento fasi operative	50	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 --- Anno: 2020 ---
Studio e analisi del sistema economico provinciale	Studio e analisi del sistema economico provinciale	50	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---



03.01 - Semplificazione e modernizzazione dei processi

Durata 2018 - 2020

Area Strategica

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

Descrizione

Nello svolgimento dei propri compiti istituzionali di natura amministrativa verso il sistema delle imprese, le Camere di commercio si sono distinte per la costante attenzione verso i temi della semplificazione e modernizzazione dei processi, allo scopo di facilitare quanto più possibile gli adempimenti burocratici delle imprese. Anche per questa ragione, nonostante il progetto di riforma del sistema camerale sia risultato fortemente incisivo e limitativo su altri compiti affidati alle Camere di commercio, si è non solo salvaguardato l'ambito operativo in materia di pubblicità legale e di settore, ma anche rafforzate le competenze relative alla formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa, all'avvio e all'esercizio delle attività di impresa, nonché attribuite funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa.

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
Offerta servizi on line	Innovazione nell'offerta servizi all'utenza	100	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---



Durata 2018 - 2020

Area Strategica

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

Descrizione

I processi di comunicazione, comunemente considerati quali importanti strumenti di semplificazione e di miglioramento nel rapporto con l'esterno, e in particolare con l'utenza camerale che più spesso ha necessità di contatto diretto con l'Ente, si sono via via contraddistinti per una crescente esigenza di velocità di esecuzione e di completezza di informazione. Il rapido diffondersi della tecnologia web ha quindi favorito tali attività anche per le amministrazioni pubbliche, al punto che la presenza del sito web istituzionale ha rappresentato l'opportunità per il legislatore di rendere obbligatoria la creazione di una sezione informativa, denominata Amministrazione Trasparente. Tutti questi adempimenti in materia di trasparenza, che implicano l'accessibilità totale alle informazioni riguardanti l'organizzazione e le attività dell'Ente, diventano mezzo di apertura, dialogo o possibile coinvolgimento verso l'utenza, rivelandosi anche strumentali nelle azioni tese alla diffusione della cultura della legalità e della prevenzione della corruzione: la piena trasparenza e la comunicazione sono ora, per definizione, un primario strumento operativo anche nei processi di gestione del rischio di corruzione.

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	30	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---
Comunicazione esterna	Completamento fasi operative	40	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---
Amministrazione Trasparente	Completamento fasi operative	30	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---



03.03 - Efficienza organizzativa e razionalizzazione delle risorse

Durata 2018 - 2020

Area Strategica

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

Descrizione

Il processo di riforma che ha investito il sistema camerale nel suo insieme, richiede alle singole Camere di commercio di intensificare le proprie azioni ed interventi in materia di razionalizzazione e allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali che siano. In merito alle risorse umane, in particolare, il recente D.M. 8 agosto 2017, oltre a ridurre a 60 le circoscrizioni territoriali, dispone anche, all'art. 7 "Razionalizzazione organizzativa delle camere di commercio", le nuove dotazioni organiche delle camere di commercio post riorganizzazione e prevede che, in sede di prima programmazione dei fabbisogni ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. 165/2001, le Camere rideterminino il proprio contingente di personale, tenendo conto delle nuove dotazioni organiche di cui al decreto stesso. Quanto alla razionalizzazione delle risorse strumentali, il Decreto Ministeriale 8 agosto 2017 stabilisce anche una rideterminazione del numero degli immobili posseduti o utilizzati dalle Camere di commercio e, nel caso della Camera di Verona, è previsto che debbano essere dismesse sia la storica sede cittadina Domus Mercatorum, sia, nel comune di Dolcè, gli immobili che ospitano la VideoMarmoteca e il Laboratorio analisi per il marmo.

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	35	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---
Razionalizzazione risorse per perseguire efficienza	Completamento fasi operative	30	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---
Miglioramento processi gestionali organizzativi	Miglioramento processi gestionali organizzativi	35	---	Anno: 2018 SI Anno: 2019 SI Anno: 2020 ---

5.1 Obiettivi di performance organizzativa

La performance organizzativa esprime il risultato complessivamente conseguito dall'Ente, con le sue singole articolazioni, ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei propri stakeholder.

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, sono considerati aspetti e criteri di misurazione della performance organizzativa quelli individuati dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 e raggruppati secondo le indicazioni operative fornite dalla CiVIT con deliberazione n. 104/2010, in "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.

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;
- ✓ 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 2018, con la completa indicazione degli obiettivi individuati, del peso attribuito e degli indicatori di misurazione associati:

Grado di attuazione della strategia

DESCRIZIONE	Attuazione della strategia attraverso la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e azioni
AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE	tutte
KPI	sommatoria delle performance delle singole azioni/numero totale delle azioni pianificate
TARGET	>= 90%
(peso obiettivo 40%)	

Portafoglio delle attività e dei servizi

DESCRIZIONE	Monitoraggio dei servizi camerali strategici
AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE	Unità organizzative dedicate ai servizi esterni
KPI	tempi medi di erogazione dei servizi
TARGET	mantenimento tempi rilevati nel 2017
(peso obiettivo 30%)	

Stato di salute dell'amministrazione

DESCRIZIONE	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese
AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE	tutte
KPI	unità FTE /1000 imprese e unità locali nell'anno
TARGET	<= 0,90
(peso obiettivo 20%)	

Impatto dell'azione amministrativa

DESCRIZIONE	Indagine di customer satisfaction esterna
AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE	Unità organizzative dedicate ai servizi esterni
KPI	giudizi 3-4-5
TARGET	>= 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 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	SI

Programma

Gestione Partecipazioni

Obiettivo Operativo

Gestione amministrativa organismi partecipati

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

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

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 2018	>= 7

01.02 - Garantire il rafforzamento delle imprese

Indicatori	
Gestione contributi ed erogazione finanziamenti	
Peso	30 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---
Punto Impresa Digitale	
Peso	35 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---
Orientamento al lavoro e alle professioni	
Peso	35 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---

Programma

Diffusione della cultura e pratica del digitale

Obiettivo Operativo

Punto Impresa Digitale

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Finanziamenti ai diversi settori economici

Obiettivo Operativo

Sostegno finanziario all' economia locale

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Orientamento al lavoro e alle professioni

Obiettivo Operativo

Progetto Servizi Orientamento al lavoro

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	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	
Procedure di verifica e controllo a tutela della sicurezza e trasparenza del mercato	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI

Programma

Attività di regolazione, tutela e monitoraggio del mercato

Obiettivo Operativo

Target 2020	---
Procedure di opposizione a tutela dei marchi	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	---
Target 2020	---

Gestione delle sanzioni amministrative

Indicatori	
Tasso di definizione verbali di accertamento	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	>= 80 %

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

Indicatori	
Valutazione complessiva servizio mediazione	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	>= 80

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

Indicatori	
Imprese controllate	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	>= 100
Interventi per concorsi a premio	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	>= 95 %

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

Obiettivo Operativo

Azioni di protezione nel settore vitivinicolo

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Diffusione della conoscenza degli strumenti di tutela della proprietà industriale

Indicatori	
Tasso di variazione del personale dedicato	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	>= -30 %

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

Indicatori	
Realizzazione Programma Promozionale	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---
Supporto del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---

Programma

Assistenza e supporto alle imprese

Obiettivo Operativo

Realizzazione azioni di informazione per consumatori, professioni e imprese

Indicatori	
Eventi formativi o incontri specialistici	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	>= 4

Marketing territoriale, promozione ed internazionalizzazione

Obiettivo Operativo

Agroalimentare

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Interventi plurisetoriali finalizzati alla promozione del Sistema Verona

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Meccanica e Macchinari

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Mobile e Marmo

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Ortofrutta

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Sistema Moda

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Turismo e Cultura

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Vino e olio

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

02.03 - Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Indicatori	
Aggiornamento sezione informativa "Statistiche comunali"	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	---
Target 2020	---
Studio e analisi del sistema economico provinciale	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---

Programma

Attività informativa e formativa a sostegno dell'economia

Obiettivo Operativo

Realizzazione report, studi, ricerche e relazioni

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Area Strategica

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

Obiettivo Strategico

03.01 - Semplificazione e modernizzazione dei processi

Indicatori	
Offerta servizi on line	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---

Programma

Telematizzazione attività amministrativa

Obiettivo Operativo

Digitalizzazione della Camera di Commercio

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Servizi Anagrafici - diffusione della telematizzazione nel rapporto con l'utenza e le PP.AA.

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Servizio Artigianato e Certificazioni - Diffusione della telematizzazione nei rapporti con l'utenza

Indicatori	
Sessioni organizzative o incontri di coordinamento	
Peso	50 %
Stato	---

Sessioni organizzative o incontri di coordinamento

Target 2018	>= 2
Atti organizzativi o Regolamenti	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	>= 2

03.02 - Trasparenza e comunicazione

Indicatori	
Adeguamento annuale Piano Prevenzione Corruzione e attuazione azioni previste	
Peso	30 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---
Comunicazione esterna	
Peso	40 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---
Amministrazione Trasparente	
Peso	30 %
Stato	---
Target 2018	SI
Target 2019	SI
Target 2020	---

Programma

Attività in materia di anticorruzione e trasparenza

Obiettivo Operativo

Albo imprese artigiane - Prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Assicurare la trasparenza nel rilascio di certificazioni e visure mediante adozione di idonee misure di prevenzione

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Servizi Anagrafici - prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Servizio Promozione – attività in tema di anticorruzione e trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

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 2018	SI

Uffici di Staff - attività in materia di anticorruzione e trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Comunicazione e informazione sull'attività dell'Ente

Obiettivo Operativo

Servizi anagrafici - attività informative

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Servizio Promozione - Attività informative

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

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

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

Pubblicazioni e report informativi redatti		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		>= 8

03.03 - Efficienza organizzativa e razionalizzazione delle risorse

Indicatori	Programma	
Utilizzo risorse interne		Miglioramento dell'efficienza dei processi interni
Peso	35 %	
Stato	---	
Target 2018	SI	
Target 2019	SI	
Target 2020	---	
Razionalizzazione risorse per perseguire efficienza		
Peso	30 %	
Stato	---	
Target 2018	SI	
Target 2019	SI	
Target 2020	---	
Miglioramento processi gestionali organizzativi		
Peso	35 %	
Stato	---	
Target 2018	SI	
Target 2019	SI	
Target 2020	---	

Obiettivo Operativo

Benessere organizzativo e valorizzazione risorse umane

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		SI

Indirizzo Unico Area Affari Economici

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		SI

Mantenimento della efficienza nella gestione del rilascio di certificazioni, conferme dati alle PP. AA. e vidimazioni, a fronte della riduzione delle risorse umane

Indicatori		
Atti organizzativi o Regolamenti		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		>= 2

Miglioramento delle attrezzature e dei servizi del sistema informatico camerale

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		SI

Processi del Servizio Regolazione del Mercato

Indicatori		
Tempi medi gestione attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		<= 3

Processi dell'ufficio Albo artigiani

Indicatori		
Pratiche, documenti, richieste e/o contatti gestiti nell'anno		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2018		>= 100
Tempi medi gestione attività		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2018		<= 4

Processi relativi al Servizio Ragioneria e Affari generali

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		SI

Processi relativi al Sistema Qualità

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		SI

Processi relativi all'area Staff

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		SI

Realizzazione processo di riorganizzazione alla luce del D. Lgs. 219/2016

Indicatori		
Redazione atti o documenti		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2018		SI

Realizzazioni grafiche del Servizio
Promozione e Sviluppo

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

Registro Imprese - controllo qualità
dati e aggiornamento procedure

Indicatori

% cancellazioni evase	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	>= 100 %
Tempi medi gestione attività	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2018	<= 4

Ricerca di nuove fonti di
finanziamento

Obiettivo Operativo

Attività finalizzate al finanziamento
dell'Ente

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2018	SI

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:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità,
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali,
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura,
- 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%
TOTALE	100%

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%
TOTALE	100%

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 2018, la Camera di Commercio di Verona ritiene di procedere all'affidamento secondo le seguenti distinzioni:

Obiettivi del Segretario Generale Cesare Veneri

1 – Gestione partecipazioni camerali

La gestione delle partecipazioni camerali nel corso dell'esercizio dovrà essere oggetto di particolare cura, non solo in relazione a quanto previsto da specifiche norme, ma anche al fine di concretizzare le scelte amministrative assunte in questo ambito così strategico sia in relazione alle risorse disponibili che alle funzioni svolte. Pertanto il Segretario sarà chiamato, oltre ad un fattivo supporto agli organi dell'Ente in fase decisionale, alla predisposizione della ricognizione delle partecipazioni, garantendo altresì il supporto propedeutico alla fase decisionale degli organi dell'Ente ed assicurandone l'attuazione da parte della struttura camerale.

Indicatore di misurazione: predisposizione della documentazione a supporto delle decisioni e dei provvedimenti conseguenti nel rispetto della tempistica definita dagli organi camerali .
Peso obiettivo: 25%

2 – Rinnovo consiglio camerale: attivazione e coordinamento procedure

Nel corso del 2018 troverà attivazione e concretizzazione la complessa procedura prevista per il rinnovo del consiglio camerale il cui quinquennio di nomina scade nei primi mesi del 2019. Si tratta del primo rinnovo successivo alla riforma del sistema camerale che dovrà pertanto essere condotto a compimento nel contesto dei notevoli adeguamenti normativi introdotti. Il Segretario sarà quindi chiamato a una fattiva azione di programmazione, coordinamento e concreta realizzazione capace di assicurare il conseguimento dell'obiettivo finale superando le criticità. L'operato dovrà essere caratterizzato da un produttivo rapporto di collaborazione con le associazioni di categoria e con la Regione.

Indicatore di misurazione: attuazione della procedura di competenza nel rispetto dei termini previsti dalla normativa di riferimento .
Peso obiettivo: 50%

3 – Progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale

Nel corso del 2017 il Consiglio camerale ha approvato tre progetti per il triennio 2017/2019 denominati rispettivamente Punto impresa digitale, I servizi di orientamento al lavoro e alle professioni e Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo nella provincia di Verona, finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuo autorizzato dal Ministro dello sviluppo economico con decreto in data 22 maggio 2017 pubblicato sulla Gazz.Uff. del successivo 28 giugno. In questo esercizio i progetti, che si riferiscono a nuove attività assegnate al sistema camerale con la riforma emanata a fine 2016, troveranno una compiuta attuazione potendosi sviluppare nell'arco dell'intera annualità. La realizzazione dei progetti e il rispetto delle tempistiche degli adempimenti formali connessi richiedono un costante coordinamento, sia tra gli uffici camerali competenti che con i soggetti esterni interessati dalle iniziative. Sarà pertanto richiesta al Segretario generale una continua azione di coordinamento e monitoraggio al fine di agevolare lo svolgimento delle azioni e la presentazione all'amministrazione di aggiornamenti o di eventuali proposte di adeguamenti a fronte di problematiche riscontrate.

Indicatore di misurazione: monitoraggio della situazione con la dirigenza : 5 incontri nell'anno .
Peso obiettivo: 25%

Obiettivi del dirigente Area Affari Economici Riccardo Borghero

1 – Convention mondiale Camere di Commercio italiane all'estero: realizzazione

La Camera di Commercio di Verona organizzerà nel 2018 la Convention mondiale delle 78 Camere di commercio italiane all'estero, diffuse nei cinque continenti. Si tratta di un evento particolarmente complesso, che coinvolgerà una molteplicità di soggetti, interni ed esterni alla CamCom, italiani ed internazionali. Il Dirigente dovrà pertanto assicurare sia in fase di costruzione sia in fase di realizzazione operativa, una attenta attività di direzione e coordinamento, nonché lo svolgimento di una intensa attività relazionale con l'ambiente esterno.

Indicatore di misurazione: realizzazione Convention

Peso obiettivo: 25%

2 – Punto impresa digitale: direzione e coordinamento

A fine 2017, nell'ambito delle nuove attività di digitalizzazione assegnate al sistema camerale italiane, è stato creato il nuovo Punto Impresa Digitale (PID). Nel corso del 2018, il Dirigente sarà chiamato a dirigere e coordinare tutte le attività di startup del PID, con particolare riferimento sia ai servizi reali alle imprese assicurate dai digital promoter sia ai servizi finanziari attraverso l'emanazione di un apposito bando di contributo.

Indicatore di misurazione: predisposizione attività di startup del PID con particolare riferimento ai servizi forniti dai digital promoter e alla emanazione di un bando di contributo

Peso obiettivo: 50%

3 – Verona Wine Days: realizzazione

La Camera di Commercio di Verona organizzerà nel 2018 il Mid Term del circuito Great Wine Capitals. Il Dirigente è chiamato a creare un nuovo evento, denominato "Verona Wine Days", focalizzato principalmente – ma non solo – sulle eccellenze vinicole veronesi, che metta in rete il Mid Term con Verona Wine Top e Verona Olive Oil Contest.

Indicatore di misurazione: creazione evento Verona Wine Days

Peso obiettivo: 25%

Obiettivi del dirigente Area Anagrafe e Registri Pietro Scola

1 – Alternanza Scuola-Lavoro: gestione gruppo di lavoro e iniziative di impulso e sensibilizzazione

Si ripropone anche nel corrente anno la realizzazione del premio, promosso da Unioncamere nazionale, denominato “Storie di alternanza”. Verrà inoltre organizzata una giornata dedicata al tema dell’alternanza scuola/lavoro (Alternanza Day). Proseguirà l’attività di coordinamento del tavolo tecnico per la gestione e lo sviluppo della piattaforma sulla sicurezza messa a disposizione delle scuole veronesi per facilitare l’effettuazione delle esperienze in alternanza presso le imprese. Le attività previste in materia di alternanza scuola lavoro rientrano nell’ambito del progetto, approvato dal Consiglio camerale, denominato Orientamento al Lavoro e alle Professioni, finanziato con l’aumento del 20% del diritto annuale. L’obiettivo comprende quindi la collaborazione con gli uffici di supporto ai fini della rendicontazione e il controllo sulla correttezza di quest’ultima. Sarà compito del dirigente coordinare le attività del tavolo tecnico e sovrintendere a tutte le iniziative pubbliche previste che verranno realizzate nel corso dell’anno in materia di alternanza scuola lavoro nell’ambito dell’area di riferimento.

Indicatore di misurazione: realizzazione dei due eventi (Premiazione Storie di Alternanza e Alternanza Day)

Peso obiettivo: 50%

2 – Start Up innovative:

Proseguirà nel 2018 l’attività del servizio gratuito di supporto, accompagnamento e costituzione di società Start Up a favore di aspiranti imprenditori. Il servizio reso dalla Camera di Commercio verrà ulteriormente pubblicizzato presso il pubblico anche con riferimento alla possibilità,

recentemente introdotta, di procedere, con le stesse modalità della costituzione, anche alle modifiche societarie.

Nel corso dell'anno verrà inoltre avviata la creazione di una *community* tra le start up con la quale si intenderà favorire la comunicazione e lo scambio di comunicazioni tra imprese innovative e, contestualmente, fornire a queste ultime un supporto informativo (comunicazioni periodiche, alle singole start up, delle scadenze degli adempimenti amministrativi di loro interesse, possibilità di accedere a contributi, finanziamenti, ecc..).

Il servizio di supporto, accompagnamento e costituzione delle start up, come anche le attività di pubblicizzazione del medesimo, saranno guidate e coordinate dal dirigente. Sarà compito di quest'ultimo anche garantire il corretto avvio delle *community* di cui sopra.

Indicatore di misurazione: adozione di una iniziativa di pubblicizzazione del servizio. Avvio della community
Peso obiettivo: 25%

3 – Domus Mercatorum: avvio procedura di alienazione

La Giunta della Camera di Commercio di Verona ha deliberato di procedere alla vendita dell'immobile storico-monumentale di Piazza delle Erbe. Per la vendita è necessario svolgere una serie di attività propedeutiche (pratica catastale di frazionamento, decisioni su come gestire l'asta pubblica, eventuale coinvolgimento della rete aste telematiche dell'Ordine dei Notai ecc.). Entro l'anno si prevede di dare avvio alle procedure di vendita. Compiti del dirigente: coordinamento, impulso e controllo delle attività dei tecnici incaricati dalla Camera di commercio.

Indicatore di misurazione: pubblicazione provvedimento di avvio procedura di alienazione.
Peso obiettivo: 25%

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 2018, qui ripresi e aggiornati secondo le specifiche situazioni riscontrate dopo la sua approvazione;
- ✓ *definizione degli obiettivi strategici e delle strategie:* redatti in coerenza con i contenuti del Programma Pluriennale 2015-2019 e dell'aggiornamento operato con la Relazione Previsionale e Programmatica per il 2018;
- ✓ *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 2017. Essi sono sinteticamente rappresentati nel prospetto grafico di sintesi *albero della performance* e maggiormente dettagliati nell'allegato tecnico che accompagna il Piano.

Nel definire la programmazione operativa 2018 si sono apportati adeguamenti e aggiustamenti rispetto ai contenuti della Relazione previsionale e programmatica, anche per il diverso risultato di esercizio. Il Preventivo annuale 2018, infatti, chiude con un disavanzo, non inizialmente previsto, dando quindi modo di finanziare una serie di interventi e attività a favore del sistema economico provinciale che si sono tradotti in obiettivi operativi e specifiche azioni che la struttura camerale sarà chiamata a realizzare nel corso dell'anno.

7.2 Coerenza e programmazione economico-finanziaria di bilancio

La descrizione delle fasi del processo, dando piena evidenza delle connessioni che intercorrono tra esse, segnala la logica successione e coerenza di contenuti espressi dai diversi documenti approvati.

Inoltre, anche per la corrente annualità, 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. 23 del 20 dicembre 2017. Successivamente, con Determinazione Presidenziale di urgenza n. 35 del 21 dicembre, ratificata dalla Giunta con provvedimento n. 4 in data 12 gennaio 2018, si è proceduto alla definizione del Budget Direzionale 2018, che è stato affidato alla gestione dei dirigenti con Determinazione del Segretario generale n. 552 in data 21 dicembre 2017.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Le diverse fase operative su cui si struttura il ciclo di gestione della performance secondo le norme del D. Lgs. 150/2009, processo prontamente avviato dall'Ente a partire dall'anno 2010, sono ormai una costante delle attività di programmazione, controllo e monitoraggio. L'adozione del processo, favorita dalla pluriennale esperienza dell'Ente nei processi di controllo grazie alla presenza del sistema per la qualità, si è via via avvalsa di azioni di miglioramento per rafforzare e consolidare gli strumenti già utilizzati in materia di 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.

Sotto l'aspetto metodologico, tuttavia, si ricorda l'innovazione rappresentata dall'applicazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, specificamente richiesto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, che la Giunta camerale ha approvato nel 2013 con deliberazione n. 155 del 20.5.2013. Il documento, partendo dalle soluzioni organizzative già in essere nella struttura, ha integrato e allineato alle norme del D. Lgs. 150, il processo adottato per la misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Verona, che risulta quindi 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).

Tra le più recenti azioni di miglioramento adottate, infine, si segnala il livello di integrazione tra il ciclo di gestione della performance e le azioni di presidio e governo delle tematiche della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Anche in considerazione del quadro normativo delineato dopo l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e dei D. Lgs. nn. 33 e 39 del 2013, il Piano della Performance è un utile momento di sintesi degli strumenti di programmazione in dotazione all'Ente che, nell'ottica di coordinamento richiamata dal Piano Nazionale Anticorruzione, prevede anche obiettivi specifici riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità.

Il Piano della Performance e il Piano per la Prevenzione della Corruzione, al cui interno trova collocazione anche il Programma per la Trasparenza e l'integrità, sono infatti caratterizzati da un forte affinità, realizzata sia in termini di processo che di modalità di sviluppo di contenuti, costituita da coerenti obiettivi, indicatori, target e risorse associate.

Infine, si ricorda l'ottimale gestione operativa del processo e il buon 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

Relazione Previsionale e Programmatica 2018

Schede analitiche obiettivi operativi 2018