

**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA**

**VERONA**

# **PIANO DELLA PERFORMANCE 2014 – 2016**

*Approvato dalla Giunta con deliberazione n. 15 del 27 gennaio 2014*



**Camera di Commercio  
Verona**



## **Presentazione del Piano**

Nell'ambito delle diverse fasi del *ciclo di gestione della performance*, l'approvazione del Piano della Performance rappresenta l'ultimo tassello del processo di programmazione; temporalmente, infatti, esso si colloca dopo la redazione e approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica, del Preventivo economico annuale e del Budget direzionale.

Seppure all'interno del *ciclo* si distinguono fasi separate e distinti documenti, tra di essi si ravvisa una forte coerenza di contenuti pur rappresentando diversi aspetti della programmazione: dall'individuazione degli ambiti e indirizzi prioritari di azione alla quantificazione delle risorse economiche necessarie, fino alla definizione degli interventi operativi e dei relativi risultati attesi. Senza dimenticare che tutti i documenti condividono una medesima impostazione di base: gli indirizzi strategici individuati dal Consiglio camerale con il Programma Pluriennale approvato ad inizio mandato.

Nel corso del 2014, però, l'attuale Consiglio camerale concluderà il suo mandato e, di conseguenza, avrà anche scadenza temporale il Programma pluriennale 2010 – 2014 da esso approvato. E' tuttavia compito ed intenzione dell'amministrazione camerale in carica di procedere nella definizione delle linee operative del prossimo esercizio, anche al fine di garantire continuità operativa all'Ente. Sono stati quindi confermati sia gli indirizzi strategici della programmazione pluriennale che la prosecuzione delle azioni in essere, programmando un piano di attività indispensabile al proseguimento di una ordinata operatività degli uffici e consentendo, al contempo, ai nuovi Organi politici di attivare il processo di definizione delle priorità strategiche per l'Ente dei prossimi anni.

Il presente Piano della Performance rappresenta comunque l'occasione per confermare l'impegno della Camera di commercio di Verona verso tutti i

suoi interlocutori, in primis le imprese, le associazioni di categoria e gli ordini professionali, ma anche le altre istituzioni pubbliche, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini: l'azione camerale è infatti finalizzata a sostenere e promuovere l'economia locale, favorendo lo sviluppo del territorio e creando così valore per la comunità in cui opera.

Pur confermando anche per il 2014 l'impostazione delle diverse sezioni di cui si compone il presente Piano, anche per consentire quale elemento di continuità un confronto con le annualità precedenti, si vedrà come in esso abbiano avuto effetto sia le recenti norme in materia di prevenzione e contrasto della corruzione (legge 190/2012 e relativo *Piano Nazionale Anticorruzione*), sia il rafforzamento normativo, introdotto dal D. Lgs. 33/2013, sugli obblighi di trasparenza posti in capo alle amministrazioni pubbliche.

In applicazione di queste ulteriori prescrizioni normative, le pubbliche amministrazioni devono procedere all'implementazione di un ciclo di gestione della performance *integrato*, che si estenda anche agli ambiti relativi alla trasparenza e l'integrità e alle azioni in tema di prevenzione e contrasto alla corruzione. La connessione fra prevenzione della corruzione e trasparenza, già favorita dalla circostanza che il ruolo di responsabile della prevenzione è svolto, di norma, dal dirigente nominato responsabile della trasparenza - assicurando in tal modo una coincidenza di intenti che si traduce in coerenza di interventi e conformità di procedure- è rafforzata dalla disposizione normativa: il *Programma per la trasparenza e l'integrità*, documento già previsto dal D. Lgs. 150/2009, è ora disciplinato, secondo l'art.10 del D. Lgs. 33/2013, come una specifica sezione all'interno del *Piano di prevenzione della corruzione*, documento previsto dall'art. 1, c. 8 della L.190/2012.

Se a ciò si aggiunge la coincidenza della tempistica di approvazione del documento unificato *Piano di prevenzione della corruzione e Programma Trasparenza* con la tempistica di approvazione del *Piano della Performance*, si favorisce ulteriormente la diretta correlazione con quest'ultimo. In esso, infatti, i

processi, le attività e le misure poste in essere per l'attuazione del *Piano di prevenzione della corruzione* così come gli adempimenti in materia di trasparenza, possono essere declinati in obiettivi operativi, correlati agli ambiti di misurazione sia della performance organizzativa che di quella individuale, arricchendo al contempo la significatività del *Piano della Performance*, che diventa quindi una pianificazione operativa “a tutto campo” delle attività camerali.

*Indice delle sezioni del Piano*

---

**1. Presentazione**

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

**2.1. Chi siamo**

**2.2. Cosa facciamo**

**2.3. Come operiamo**

**3. Identità**

**3.1. L'amministrazione “in cifre”**

**3.2. Mandato istituzionale e missione**

**3.3. Albero della performance**

**4. Analisi del contesto**

**4.1. Analisi del contesto esterno**

**4.2. Analisi del contesto interno**

**5. Obiettivi strategici**

**5.1. Obiettivi di performance organizzativa**

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

**6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale**

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

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

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

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

**8. Allegati tecnici**

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

---

### 2.1 Chi siamo

Secondo la legislazione italiana, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura sono enti pubblici, dotati di autonomia funzionale, che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese

La Camera di commercio di Verona è amministrata dalla Giunta, eletta dal Consiglio e formata dal Presidente e da 8 componenti. Secondo lo Statuto camerale, i componenti del Consiglio sono 32 e vengono nominati con decreto del Presidente della Regione Veneto su designazione delle organizzazioni rappresentative dei vari settori economici provinciali, delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e delle associazioni dei consumatori.

Consiglio	Organo collegiale con compiti di indirizzo strategico della Camera di commercio quale espressione degli interessi generali della comunità economica. Tra le sue competenze: <ul style="list-style-type: none"><li>- approvare lo Statuto camerale</li><li>- eleggere il Presidente e la Giunta</li><li>- determinare gli indirizzi generali e il Programma Pluriennale</li><li>- approvare la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo annuale e il Bilancio di esercizio</li></ul>
-----------	--

Settore di appartenenza	Consiglieri
<b>Agricoltura</b>	Berzacola Damiano, Valente Claudio, Castellani Franca, Pasetto Marco
<b>Industria</b>	Dalla Bernardina Gianni, Lonardi Attilio, Riello Giuseppe, Valerio Danilo, Coltri Fabio
<b>Artigianato</b>	Albini Ferdinando, Caregnato Lucia, Geroli Paride, Guerra Vandino, Meggiolaro Cristina Alessandra, Costantini Bruno
<b>Commercio</b>	Ambrosini Paolo Gaetano, Danese Maurizio, Tonini Fabrizio, Solfa Giuseppe, Polato Gian Paolo
<b>Cooperazione</b>	Nestori Bruno

<b>Turismo</b>	Morando Fernando, Arena Paolo
<b>Trasporti e Spedizioni</b>	Corsi Giuseppe, Prando Andrea
<b>Credito e Assicurazioni</b>	Bedoni Paolo
<b>Servizi alle imprese</b>	Zaninelli Stefano, Tosi Paolo, Bianchi Alessandro, De Paoli Carlo
<b>Organizzazioni sindacali</b>	Bozzini Giuseppe
<b>Associazioni dei consumatori</b>	Cecchinato Davide

<b>Presidente</b>	E' eletto dal Consiglio, dura in carica 5 anni e può essere rieletto. Ha la rappresentanza della Camera ed è titolare della funzione inerente i rapporti dell'amministrazione con l'esterno.
<b>Giunta</b>	Organo esecutivo che gestisce le risorse camerali ed attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: <ul style="list-style-type: none"> <li>- approva il Budget direzionale</li> <li>- approva gli atti necessari a realizzare i programmi del Consiglio</li> <li>- definisce ed assegna gli obiettivi al Segretario generale e ne verifica il raggiungimento</li> <li>- approva le partecipazioni camerali e designa i rappresentanti negli organismi esterni</li> <li>- approva la costituzione di aziende speciali e vigila sulla gestione</li> </ul>

<b>Bianchi Alessandro - Presidente</b>
<b>Albini Ferdinando - vicepresidente</b>
<b>Arena Paolo</b>
<b>Berzacola Damiano</b>
<b>Dalla Bernardina Gianni</b>
<b>Danese Maurizio</b>
<b>Guerra Vandino</b>
<b>Morando Fernando</b>
<b>Prando Andrea</b>

Gli Organi politici, cui spettano le funzioni di indirizzo e controllo, sono affiancati dal Collegio dei Revisori e dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance:

**Collegio dei Revisori**

Organo di controllo interno nominato dal Consiglio con durata quadriennale. Il Collegio:

- vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione,
- redige la relazione al preventivo annuale e al bilancio di esercizio come predisposti dalla Giunta per l'approvazione del Consiglio
- assiste alle riunioni della Giunta e del Consiglio

**Festa Lina - Presidente**

**Piccoli Massimo**

**Sottile Franco Mario**

**Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV)**

Organo nominato dalla Giunta con durata triennale; opera in materia di valutazione e controllo strategico, analizza il funzionamento dell'Ente e delle Aziende Speciali, supporta la Giunta nella valutazione del Segretario Generale, e lo stesso nella valutazione dei dirigenti, verifica l'applicazione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance.

L'OIV esplica le attività ad esso demandate da fonti normative legislative e regolamentari, in particolare:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni
- comunica tempestivamente alla Giunta camerale le criticità riscontrate;
- valida la Relazione sulla Performance prevista dall'art. 10 del D.Lgs. 150/2009;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi collegati al merito e alla professionalità del personale;
- indica alla Giunta i criteri per la determinazione dei parametri di valutazione degli obiettivi affidati alla dirigenza, fornisce alla Giunta elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e allo stesso Segretario per la valutazione dei dirigenti;
- promuove ed attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e l'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità

**Ferraro Augusto - Presidente**

**Glisenti Giovanni**

**Longo Massimiliano**

Inoltre, nel corso del 2013, si è insediata la *Consulta provinciale dei liberi professionisti*, organo consultivo della Camera di commercio, istituito ai sensi dell'art. 10, c. 6 della L. 580/1993 e dell'art. 8 del D.M. 156/2011. Ne fanno parte, di diritto, i rappresentanti degli ordini professionali operanti nel territorio provinciale, oltre ai rappresentanti delle associazioni maggiormente

rappresentative delle categorie di professioni individuate da ciascuna camera di commercio. Più precisamente, gli organismi che compongono la Consulta presso la Camera di commercio di Verona sono 21 in totale, di cui 18 ordini e collegi provinciali, 2 ordini con struttura organizzativa regionale ma rappresentativi anche di professionisti veronesi, ed infine il C.U.P. Comitato Unitario Permanente degli ordini e collegi professionali della provincia di Verona, il cui attuale Presidente pro-tempore, Giancarlo Franchini, è stato anche eletto Presidente della Consulta. Il componente designato rappresentante nel Consiglio Camerale di prossima nomina è, invece, Alberto Mion, presidente dei commercialisti veronesi.

## **2.2 Cosa facciamo**

Ai sensi della legge 580/1993, recentemente modificata dal D.Lgs. 23/2010, la Camera di commercio è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

In quanto ente autonomo, ogni Camera adotta un proprio Statuto -che costituisce un primario strumento di autogoverno dell'Ente- ed elabora un programma strategico che realizza con risorse finanziarie e gestionali proprie.

La Camera di commercio di Verona mantiene un costante rapporto di dialogo e confronto con il sistema imprenditoriale, grazie al quale può offrire alle imprese del territorio reali possibilità di promuovere la proprie produzioni sul mercato interno ed internazionale, favorendo opportunità di crescita e sviluppo.

Parallelamente a ciò, e in favore dell'intero tessuto socio-economico locale, si aggiungono le attività finalizzate a tutelare e garantire la correttezza, trasparenza e sicurezza nelle transazioni commerciali, principi quanto mai

fondamentali in tempi di crisi economica, quando vi è necessità di recuperare rapporti di fiducia tra imprese e consumatori che possano dare ripresa alle attività produttive.

Riassumendo, sono raggruppabili in tre principali livelli le attività che la Camera di commercio esercita per il perseguimento delle sue finalità istituzionali:

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

## 2.3 Come operiamo

Quale naturale punto di incontro tra imprese e istituzioni, tra imprese e mercato, tra imprese e cittadini, la Camera di commercio diviene collettore degli interessi di tutte le categorie economiche, produttive e sociali.

Nell'ambito della Pubblica amministrazione, i compiti istituzionalmente affidati alle Camere di commercio fanno sì che esse siano collocate in posizione di specie: lo status di ente pubblico con funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, consente, da un lato, di essere parte autorevole nel sistema pubblico, dall'altro, di agire in rappresentanza e a favore dell'iniziativa privata in campo economico.

L'azione coordinata e sinergica continuamente ricercata dalla Camera di commercio ha come preciso scopo quello di elaborare e realizzare complete ed integrate azioni di sistema per sostenere, sviluppare e promuovere il contesto economico locale, facendo convergere le risorse del territorio verso comuni obiettivi.

In quest'ottica di collaborazione e interazione, uno degli aspetti più rappresentativi si configura nella gestione dell'insieme delle partecipazioni, che la Camera di commercio di Verona ha acquisito nel tempo, in società ed organismi il cui oggetto sociale sia coerente con la *mission* istituzionale dell'Ente e permetta quindi di conseguire obiettivi di natura strategica nell'ambito della governance locale. La Giunta camerale mantiene un costante collegamento con i rappresentanti dell'Ente nelle società ed organismi partecipati, al fine di dare concreto sviluppo e realizzazione alle linee politiche di mandato.

### *L'azienda speciale*

La legislazione vigente consente alle Camere di commercio di costituire *Aziende Speciali* che risultano essere strumentali nel perseguimento dei fini istituzionali delle Camere, pur operando secondo le norme del diritto privato e con soggettività tributaria separata dalla Camera di appartenenza.

*Verona Innovazione* è stata istituita nel 2001 dalla Camera di commercio di Verona, con uffici operativi presso la sede camerale, principalmente per realizzare attività di formazione, sostegno e sviluppo dell'imprenditoria locale, anche in interazione con le associazioni di categoria imprenditoriali e gli enti ed istituti formativi provinciali; la gestione del laboratorio si è aggiunta negli anni seguenti.

L'operatività dell'Azienda Speciale, pur essendo agevolata dall'autonomia amministrativa, gestionale e fiscale di cui essa gode, è ovviamente frutto di attenta pianificazione e programmazione annuale in conformità ai principi generali fissati dal Consiglio nella Relazione Previsionale e programmatica annuale. A riprova di

ciò, i piani operativi dell'azienda speciale confluiscono con i piani operativi camerali all'interno del Piano della Performance, come meglio evidenziato più oltre nelle successive sezioni di questo Piano.

### *La Certificazione di qualità e le indagini di customer satisfaction*

La Camera di commercio di Verona è ente certificato per “attività pubblica per lo sviluppo economico e la promozione delle imprese commerciali, industriali, artigiane, agricole e dei servizi operanti nel territorio”, con particolare riferimento alla norma UNI EN ISO 9001:2008. La certificazione, ottenuta per la prima volta nel 1999 da parte di CISQ-CERT, e da allora sempre mantenuta, è sottoposta a verifica annuale da parte dell'Ente di certificazione RINA, che ha incorporato le attività di CISQ-CERT.

L'azione camerale, particolarmente orientata agli aspetti legati all'attenzione al cliente, è quindi uniformata ai contenuti della *Carta dei servizi*, che rappresenta una dichiarazione pubblica e formale di impegno con la quale vengono illustrati i servizi erogati ed i livelli standard garantiti per gli stessi, al fine di mettere gli utenti nella condizione di conoscere i propri diritti, di valutare le prestazioni ricevute e di esprimere consigli e critiche, sulla base di regole certe, semplici e trasparenti. La Camera di commercio di Verona, in linea con i principi di trasparenza, di semplificazione e di efficienza cui è improntata la propria organizzazione, ha individuato nella Carta dei servizi un valido strumento per stabilire un rinnovato rapporto con gli utenti: un dialogo fondato su flessibilità, trasparenza ed efficacia dei servizi offerti.

Aggiornati con cadenza annuale, la Carta dei servizi, i risultati delle indagini di customer satisfaction condotte e i tempi medi annuali di erogazione dei servizi sono messi a disposizione della generalità degli stakeholders camerali mediante pubblicazione nel sito Internet istituzionale (sezione Amministrazione Trasparente) oltre che richiamati nella annuale Relazione sulla performance.

## *Identità*

---

### *Profilo e assetto istituzionale*

Alla Camera di commercio di Verona, grazie allo status di ente pubblico con azione verso il sistema delle imprese, spetta un forte e strategico ruolo di collegamento tra Pubblica Amministrazione e iniziativa privata.

Oltre ai rapporti di collaborazione attivati con soggetti pubblici e privati del territorio, la Camera di commercio di Verona può inoltre sfruttare l'essere parte del sistema camerale, costituito dall'insieme delle Camere di commercio italiane e delle loro Unioni regionali, dall'Unioncamere e da tutti gli organismi strumentali che a questi soggetti fanno riferimento. Attraverso il sistema camerale, che costituisce una realtà unica nell'ambito della Pubblica amministrazione, si rendono possibili iniziative ed attività progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia potrebbe risultare meno efficace, oltre a consentire lo sfruttamento di economie di scala a vantaggio dell'efficienza gestionale.

Proprio su questo tema, nel corso degli ultimi anni, si sono concentrati gli sforzi del sistema camerale per attivare diverse forme di gestione associata delle funzioni camerali, rivelatesi efficaci strumenti nella razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse, sia umane che economiche, sulle cui consistenze influiscono notevolmente le norme di contenimento delle assunzioni e quelle della *spending review*.

A livello regionale, la Camera di commercio di Verona ha finora aderito al progetto di gestione unitaria dello Sportello Ambiente, ed ha sottoscritto la Convenzione regionale che, tramite l'istituzione di una commissione giuridica accentrata, si occupa di controllo sulla presenza di clausole inique nei contratti e della predisposizione di contratti tipo. Ulteriori di forme di collaborazione sono attualmente allo studio, con favorevoli previsioni di concretizzazione nel prossimo esercizio.

## 3.1 L'Amministrazione "in cifre"

### Sede e presenza sul territorio



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

#### Sede centrale

C.so Porta Nuova, 96  
37122 Verona  
Tel. 045/8085011 - Fax 045/594648  
e-mail: [cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it)

#### Ufficio decentrato di Legnago

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

#### Ufficio decentrato di S. Bonifacio

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

#### Ufficio decentrato di Villafranca:

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

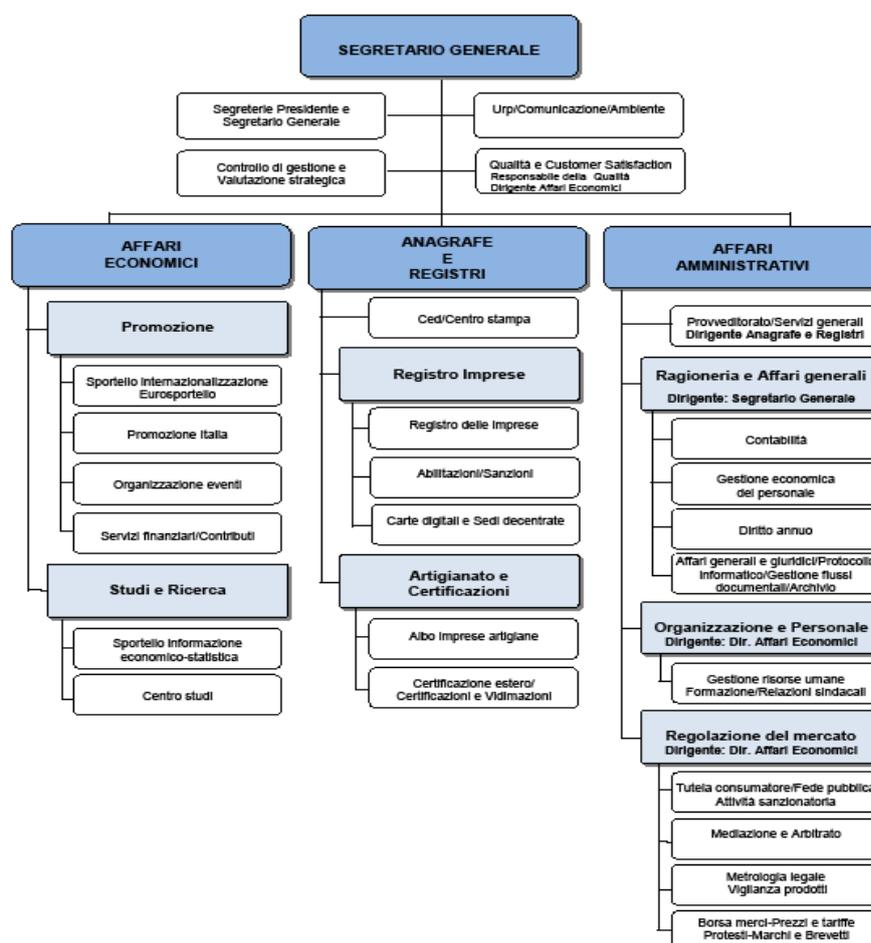
La Camera di commercio di Verona è anche proprietaria dello storico immobile *Domus Mercatorum*, situato nella centralissima Piazza delle Erbe e che ha ospitato gli uffici camerali fino alla fine del 1970.

Sempre all'interno del comune di Verona, ma in una struttura acquisita in locazione dalla Fiera, si trova la sede della *Borsa Merci*, accanto alla quale è anche operativo il Laboratorio Agroalimentare, la cui gestione è affidata all'azienda speciale Verona Innovazione.

## L'organizzazione

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

### ORGANIGRAMMA CCIAA VERONA



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, attualmente 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 e responsabile Qualità, oltre che, attualmente ad interim, responsabile dei Servizi Regolazione del Mercato e Organizzazione e Personale, facenti parte dell'Area Affari amministrativi.
- il dirigente responsabile dell'Area Anagrafe e Registri, Pietro Scola, è Conservatore del Registro delle Imprese, oltre che, attualmente ad interim, responsabile dell'ufficio Provveditorato e servizi generali dell'Area Affari amministrativi.

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

Il personale dipendente della Camera di commercio di Verona alla data del 1° gennaio 2014 conta complessivamente 120 unità (comprese anche due unità in aspettativa senza assegni per incarico presso altro Ente camerale e una unità in distacco sindacale) rispetto alle 128 unità previste dalla dotazione organica approvata dall'Ente, da ultimo, con deliberazione della Giunta n. 377 del 17 dicembre 2013, successivamente dettagliata per singoli profili professionali con determinazione del Segretario Generale n. 2 del 7 gennaio 2014.

Questo il dettaglio della dotazione organica per categoria e profilo professionale di inquadramento:

POSTI PER CATEGORIA E PROFILO		
Categoria	Profilo professionale	N°
Dir.		4
D3	Gestore integrato di servizi	8
	<i>Totale categoria D3</i>	<b>8</b>
D1	Gestore di servizi amministrativi, di supporto e di rete	13
	Gestore di servizi di studio e promozione	6
	Gestore di servizi economico-finanziari	5
	Gestore di servizi tecnico-informatici	1
	<i>Totale categoria D1</i>	<b>25</b>
C	Assistente servizi amministrativi, di supporto e di rete	53
	Assistente servizi economico-finanziari	10
	Assistente servizi di studio e promozione	13
	Assistente servizi tecnico-informatici	1
	<i>Totale categoria C</i>	<b>77</b>
B3	Agente specializzato servizi tecnico-amministrativi e di rete	8
	<i>Totale categoria B3</i>	<b>8</b>
B1	Agente servizi tecnico-amministrativi	4
	<i>Totale categoria B1</i>	<b>4</b>
A	Addetto servizi ausiliari	2
	<i>Totale categoria A</i>	<b>2</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>128</b>

Considerando i soli dipendenti in effettivo servizio, si contano 114 unità suddivise nelle categorie professionali dalla A alla D, oltre alle tre posizioni dirigenziali prima specificate. Stante la presenza di contratti a tempo parziale, il conteggio espresso in FTE (Full time equivalent) si riduce ad un totale di 108,10 unità di personale. Relativamente al personale assunto con contratto a tempo determinato, con scadenza prevista entro l'anno solare, all'1.1.2014 sono presenti 2 sole unità, di cui una per sostituzione di personale in congedo di maternità.

L'analisi del personale secondo le mansioni esercitate rileva che meno di un terzo, precisamente il 30,08%, è impiegato in attività di gestione interna dell'Ente (34,30 unità per un valore in FTE di 32,57), mentre alle attività più

direttamente rivolte a favore delle imprese –promozione e studio sistema economico, regolazione del mercato, anagrafe e registri- risultato assegnato il 69,92% del personale (79,70 unità per un valore in FTE di 75,53).

### Le risorse economiche

I valori del Preventivo economico approvati dal Consiglio camerale per l'anno 2014, con deliberazione n. 20 del 17 dicembre 2013, sono così schematicamente riassunti:

Preventivo 2014		A - ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE	B - SERVIZI DI SUPPORTO	C - ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO	D - STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA
<b>PROVENTI CORRENTI</b>	<b>23.104.199</b>	<b>32</b>	<b>18.478.474</b>	<b>4.476.315</b>	<b>149.378</b>
DIRITTO ANNUALE	18.324.633		18.324.633		
DIRITTI DI SEGRETERIA	3.978.654			3.978.654	
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	266.042		100.558	135.295	30.189
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	451.800		40.100	371.500	40.200
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	83.070	32	13.183	9.134	78.989
<b>ONERI CORRENTI</b>	<b>- 24.225.790</b>	<b>- 2.157.423</b>	<b>- 9.260.545</b>	<b>- 4.664.770</b>	<b>- 8.143.052</b>
PERSONALE	- 5.325.879	- 414.376	- 1.432.580	- 2.667.915	- 811.008
FUNZIONAMENTO	- 7.197.839	- 1.735.966	- 3.185.777	- 1.854.188	- 421.907
INTERVENTI ECONOMICI	- 7.000.000			- 95.500	- 6.904.500
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	- 4.702.073	- 7.080	- 4.642.189	- 4.664.770	- 5.638
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	- 1.121.591	- 2.157.391	9.217.928	- 188.455	- 7.993.674
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	1.121.591	497.874	617.201	4.524	1.982
<b>AVANZO/DISAVANZO DI ESERCIZIO</b>	<b>0</b>	<b>- 1.659.517</b>	<b>9.835.129</b>	<b>- 183.931</b>	<b>- 7.991.692</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>					
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	14.500		12.000	7.000	2.500
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	5.886.138	-	5.878.138	-	1.000
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	1.000.000	1.000.000			
<b>Totale Investimenti</b>	<b>6.900.638</b>	<b>1.000.000</b>	<b>5.890.138</b>	<b>7.000</b>	<b>3.500</b>

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

Analizzando il dato economico complessivo di previsione 2014 della Camera di Verona, si rileva innanzitutto che il risultato di esercizio atteso è pari a 0, determinato dal disavanzo di parte corrente, pari ad € 1.121.591, bilanciato

dal corrispondente avanzo della Gestione Finanziaria; viene quindi rispettato il principio del pareggio economico.

La ripartizione secondo le quattro Funzioni Istituzionali, invece, dà evidenza di risultati di esercizio negativi in tre casi, la cui somma si compensa nel positivo risultato della rimanente Funzione.

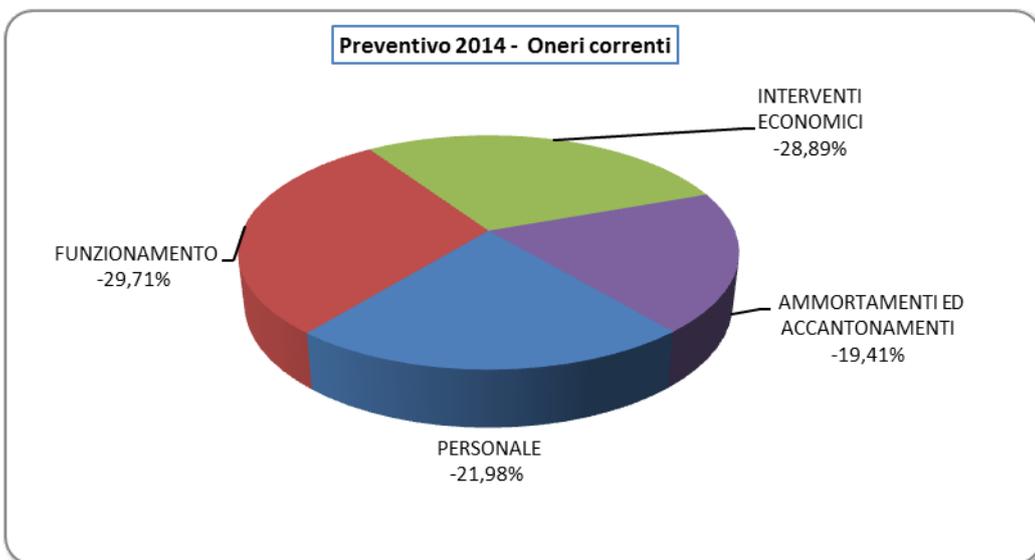
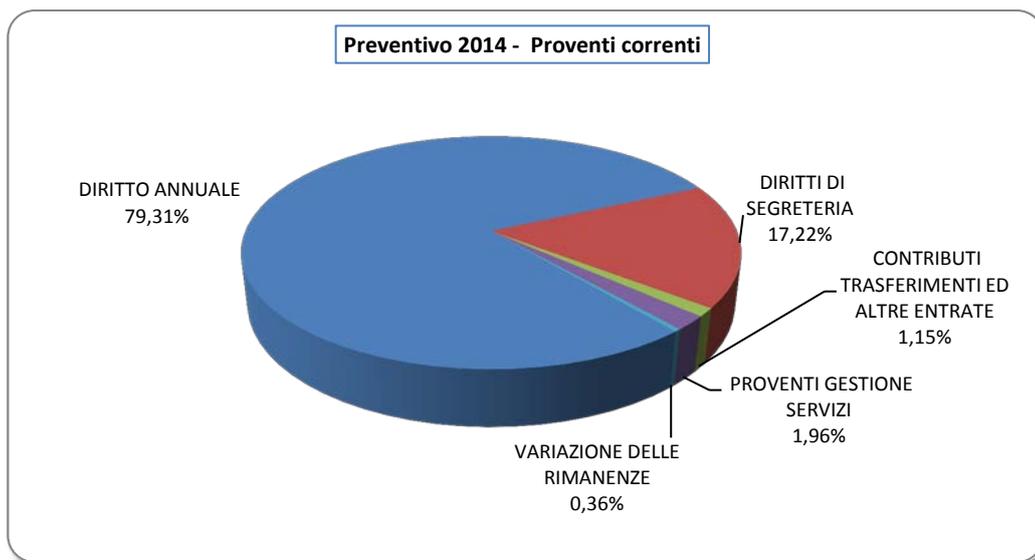
Letto in un'ottica "di risultato", questo significa che la Camera di commercio prevede di spendere tutte le risorse economiche a sua disposizione nell'anno, ottimizzando i livelli di impiego delle entrate realizzate.

Ecco quindi che il previsto avanzo di esercizio della Funzione B – servizi di supporto, cui per convenzione è assegnata la totalità dei proventi da Diritto Annuale, viene utilizzato a copertura del disavanzo previsto per le restanti Funzioni. In merito alla Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica, cui sono assegnate la quasi totalità delle risorse per gli interventi e le attività a sostegno del sistema economico, il disavanzo è una "condizione naturale": per questa finalità le risorse economiche devono essere spese e non certo realizzate. Diverso è invece il caso della Funzione C- Anagrafe e Servizi di regolazione del mercato, che gode di entrate "proprie": il corrispettivo economico richiesto per le attività associate, in maggioranza di natura amministrativa, che non è però sufficiente a garantire la copertura dei costi della Funzione stessa. Anche in base all'andamento di flessione registrato nel corso dell'ultimo triennio dalla principale voce di entrata assegnata alla Funzione, cioè i Diritti di segreteria -voce per la quale si prevede un'ulteriore riduzione nel corso del prossimo esercizio- il risultato economico annuale della Funzione C si presume di disavanzo, seppure di proporzioni contenute.

Per completezza di informazione, si ricorda che alla funzione A – Organi istituzionali sono anche stanziati tutte le risorse che la Camera di commercio destina agli organismi del sistema camerale, oltre alle somme

derivanti dal contenimento dei costi, che devono essere versate al bilancio dello Stato. Anche per questa Funzione non si registrano entrate “proprie”.

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



### 3.2 Mandato istituzionale e missione

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

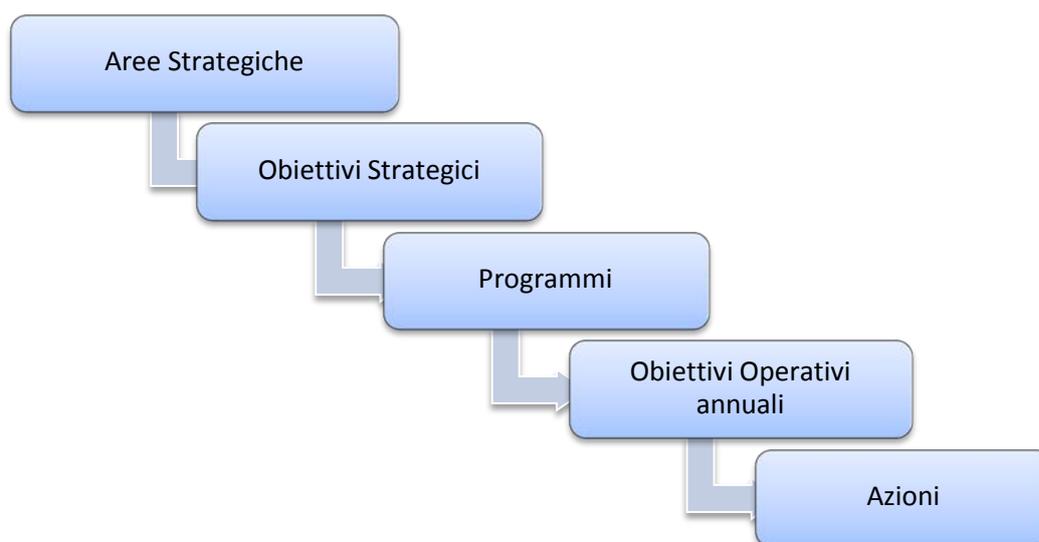
Nello Statuto della Camera di commercio di Verona (art.4) è infatti puntualmente richiamato che l'Ente ispira la propria azione al principio di sussidiarietà, promuovendo costanti rapporti di collaborazione con istituzioni pubbliche di livello regionale, nazionale ed europeo e con le Associazioni di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

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

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

### 3.3 Albero della performance

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



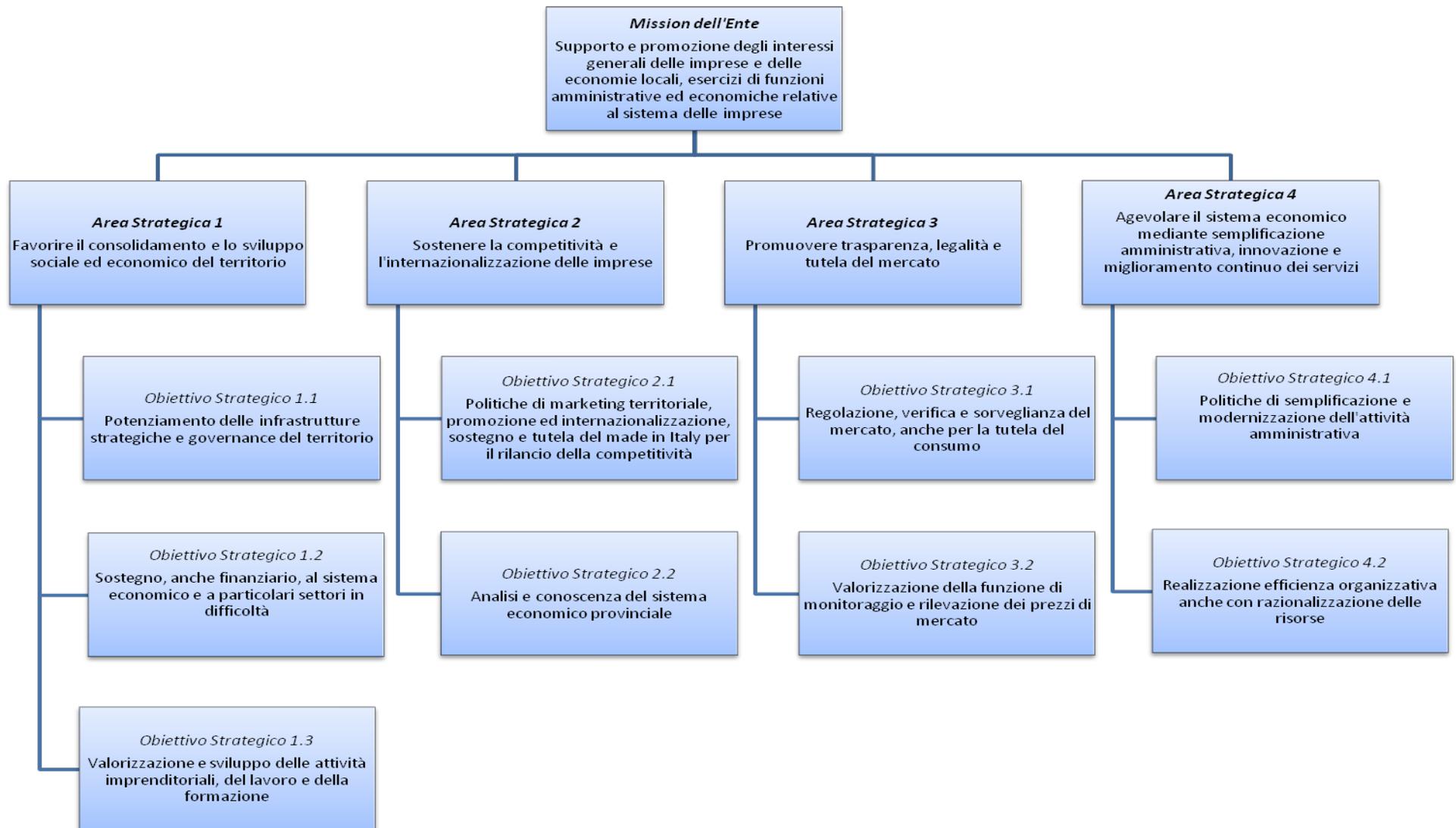
Le Aree ed Obiettivi strategici, normalmente riferiti ad un arco temporale di medio periodo, sono definite dai contenuti del Programma Pluriennale e il loro inserimento nel Piano della Performance è finalizzato ad individuare specifici criteri e indicatori di misurazione (definiti KPI *key performance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

---

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

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

Come anticipato nella premessa del presente Piano, la programmazione 2014 vede confermati gli indirizzi e priorità strategiche espressi dal Programma Pluriennale 2010-2014. Essi sono rappresentati dai primi due livelli dell'albero della performance che, per completezza di informazione si riepilogano nel seguente prospetto, rinviando alle sezioni seguenti del documento per la completa analisi e descrizione dei successivi livelli dell'albero della performance dedicati, invece, alla programmazione annuale:



## *Analisi del contesto*

---

Analizzare il contesto nel quale si inserisce ed opera un'organizzazione significa fornire una base di informazioni e di conoscenze, il più possibile chiara anche se generale e sintetica, dei principali elementi di natura economica, sociale, produttiva e ambientale che influenzano la situazione in cui l'amministrazione è tenuta ad agire. L'analisi di contesto fornisce quindi un quadro conoscitivo generale, utile per meglio comprendere, e valutare, le intenzioni e le strategie perseguite dalla Camera di commercio.

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

Lo scopo di questa sezione è fornire un aggiornato 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.

#### ***Territorio e popolazione***

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



La popolazione residente alla fine del 2012 conta 907.352 abitanti (dato ISTAT) con una crescita dello 0,84% sull'analogo periodo del 2011.

Il territorio veronese presenta caratteristiche uniche ed importanti: nella città capoluogo, grazie alla favorevole posizione geografica, si sono intrecciati i percorsi di alcune principali vie consolari

romane, divenute poi il tracciato su cui si sono sviluppate comode vie di accesso che hanno facilitato gli insediamenti e i traffici commerciali, creando così un sistema economico di notevoli dimensioni e rilevanza.

### **Infrastrutture locali**

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

Anche grazie al complesso sistema infrastrutturale si sono create nel tempo condizioni favorevoli e di forte attrattiva nei confronti degli operatori

economici, rese ancora più importanti dall'insieme di strutture di supporto competitive e dinamiche che Verona ha saputo realizzare.

L'Interporto Quadrante



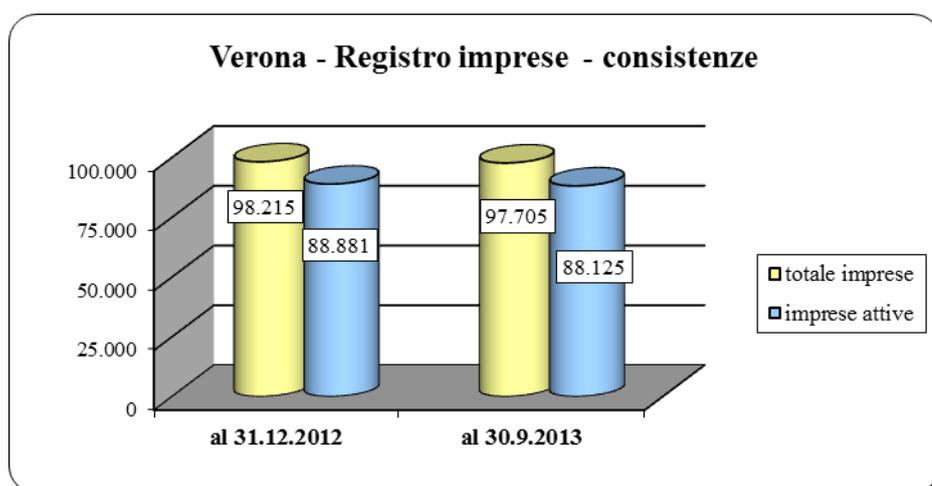
Europa -creato, sviluppato e gestito dal Consorzio ZAI (del quale la Camera è socio fondatore unitamente a Comune e Provincia)- è riconosciuto come uno dei più importanti e dinamici centri europei intermodali di trasporto: una “città delle merci” altamente specializzata e regolata da sistemi logistici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

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

### Il sistema imprenditoriale

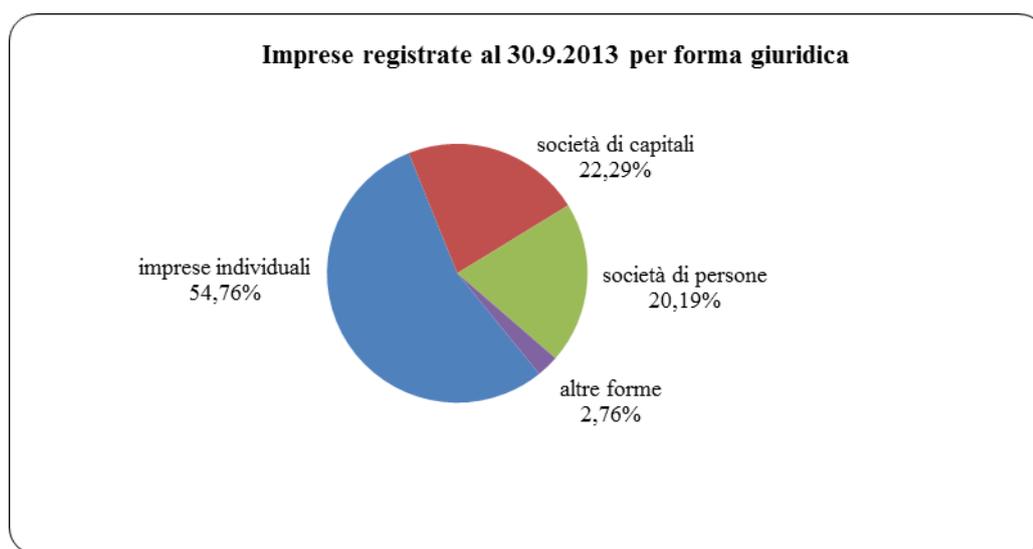
Al 30 settembre 2013, le imprese registrate alla Camera di commercio di Verona sono pari a **97.705** (dato fornito dalla banca dati *Movimprese*), con un'alta percentuale di imprese attive: 88.125 pari al 90,20%. Le imprese veronesi, nel periodo, costituiscono il 19,74% dell'imprenditoria veneta e l'1,61% a livello nazionale.

Rispetto le consistenze di fine 2012, nel corso dei primi nove mesi del 2013 si è registrata, complessivamente, una flessione dello 0,52% con variazioni numeriche nell'ordine di poche centinaia di unità (-510 posizioni):



elaborazione CCIAA Verona su dati Infocamere

L'analisi per forma giuridica sullo stock delle 97.705 imprese registrate al 30 settembre conferma la leggera flessione dell'incidenza dell'impresa individuale in favore delle forme di impresa più articolate e adatte a competere sui mercati: pur rimanendo numericamente prevalenti (53.501 posizioni, pari al 54,76% del totale) le imprese individuali diminuiscono di 922 posizioni da inizio anno, mentre le società di capitali, di persone e le "altre forme" (cooperative, consorzi) aumentano di 412 posizioni, registrando quindi una incidenza del 45,24% rispetto al 44,58% di fine 2011.



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.<sup>2</sup>

Di seguito l’analisi di dettaglio al 30 settembre 2013 confrontata con le consistenze dell’analogo periodo del 2012:

Registrate TOTALE		Registrate FEMMINILI		Registrate GIOVANILI		Registrate STRANIERE	
2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>98.503</b>	<b>97.705</b>	<b>21.190</b>	<b>21.164</b>	<b>9.597</b>	<b>9.011</b>	<b>9.272</b>	<b>9.443</b>
		21,51%	21,66%	9,74%	9,22%	9,41%	9,66%

Fonte: Stockview - Infocamere

<sup>2</sup> 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

Imprese **giovani**: 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.

Quanto all'analisi per profilo settoriale, lo stock di imprese registrate al 30 settembre 2013, conferma che i settori economici più consistenti per numero di imprese iscritte sono il commercio (21,07% del totale imprese), seguito dall'agricoltura (16,98%), dalle costruzioni (15,96%) e dalle attività manifatturiere (10,62%); queste categorie rappresentano, in totale, oltre il 65% del tessuto imprenditoriale veronese. Di seguito si riporta il dettaglio completo delle imprese iscritte per settore di appartenenza:

Verona. Imprese registrate al 30.9.2013 alla CCIAA (classificazione ISTAT Ateco 2007)		
ATTIVITA' ECONOMICA	nr imprese	incidenza %
A Agricoltura, silvicoltura pesca	16.587	16,98
B Estrazione di minerali da cave e miniere	81	0,08
C Attività manifatturiere	10.380	10,62
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	119	0,12
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	142	0,15
F Costruzioni	15.596	15,96
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	20.590	21,07
H Trasporto e magazzinaggio	3.339	3,42
I Attività dei servizi alloggio e ristorazione	6.463	6,61
J Servizi di informazione e comunicazione	1.744	1,78
K Attività finanziarie e assicurative	1.894	1,94
L Attivita' immobiliari	5.939	6,08
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.237	3,31
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	2.233	2,29
P Istruzione	349	0,36
Q Sanita' e assistenza sociale	426	0,44
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	866	0,89
S Altre attività di servizi	3.921	4,01
X Imprese non classificate	3.799	3,89
<b>totale imprese</b>	<b>97.705</b>	
Elaborazioni CCIAA di Verona su dati Infocamere		

### *Occupazione e formazione*

Dato il difficile contesto economico nel recente periodo di crisi, il settore occupazionale e il mercato del lavoro ne riflettono i segnali negativi e i dati diffusi dall'ISTAT a livello nazionale segnano una costante caduta del numero degli occupati nell'arco della crisi: le stime per il 2013 evidenziano un tasso di occupazione intorno al 63% (3 punti in meno rispetto ai valori pre-crisi) e un tasso di disoccupazione tendenziale attestato tra il 7 e l'8%.

In ambito regionale, i dati elaborati da SILV – sistema informativo Lavoro Veneto stimano in 90.000 unità le posizioni di lavoro complessivamente perse nelle diverse province venete a partire dal giugno 2008 ad ora.

L'aggiornamento dei dati occupazioni regionali in riferimento al secondo trimestre del 2013 presenta un miglioramento in termini congiunturali: i rapporti di lavoro dipendente registrano un saldo positivo tra assunzioni e cessazioni, influenzato però dai fenomeni stagionali. La tendenza infatti non è sufficiente a determinare una crescita anche su base annua: il saldo rispetto all'analogo periodo del 2012 rimane infatti negativo per oltre 14.000 unità.

L'analisi elaborata da SILV, inoltre, evidenzia che il recupero delle assunzioni riflette non tanto un reale incremento di occupazione, quanto piuttosto un effetto derivante dall'applicazione della legge di riforma del mercato del lavoro: si registrano infatti spostamenti verso contratti di lavoro dipendente, spesso tra l'altro a termine, di rapporti di lavoro prima regolati con contratti di lavoro intermittente o di collaborazioni a progetto.

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

### **Verona e i mercati esteri**

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

Le produzioni tipiche del settore agroalimentare veronese, unitamente ai prodotti dell'automazione e macchinari, dell'arredo e abbigliamento garantiscono a Verona posizioni di leadership nei mercati nazionali ed internazionali.

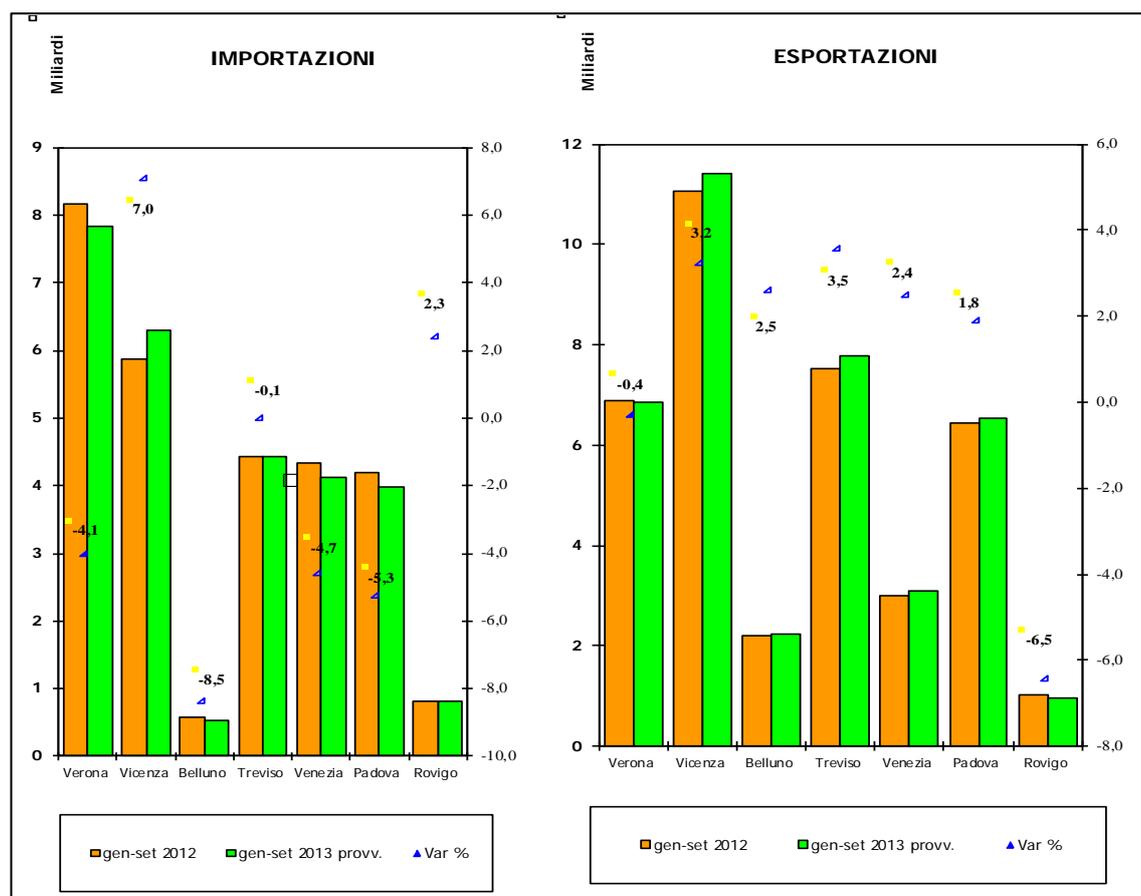
Anche l'anno 2012 si è chiuso con un valore in crescita per l'export veronese con un aumento del 3,4% sull'anno precedente, confermando il trend di ripresa registrato già nel 2011: secondo i dati diffusi dall'ISTAT, il valore complessivo delle esportazioni provinciali nel 2012 ha superato i 9 miliardi di euro, ponendo di nuovo Verona al terzo posto a livello regionale e migliorando di una posizione il livello nazionale, Verona è stata la decima provincia italiana per valore di esportazioni nel 2012. Macchinari e automazione, bevande, prodotti agroalimentari, moda (tessile, abbigliamento e calzature), nonché marmo e siderurgia sono i settori merceologici i cui prodotti hanno evidenziato una crescita del valore esportato.

Le più recenti rilevazioni rilasciate dall'ISTAT, riferite al terzo trimestre del 2013, evidenziano invece una leggera flessione: l'export veronese registra un decremento dello 0,4% sul corrispondente periodo dell'anno precedente, in linea con l'andamento nazionale che registra un -0,3%. In termini di valore, comunque, l'export veronese supera i 6,8 miliardi di Euro di valore e si mantiene alla terza posizione a livello veneto.

**MOVIMENTI IMPORT-EXPORT NELLE PROVINCE VENETE**  
gennaio - settembre 2012 - 2013\* (valori in euro)

Province	IMPORT				EXPORT			
	gen-set 2012	gen-set 2013 provv.	var %	peso% Veneto 2013	gen-set 2012	gen-set 2013 provv.	var %	peso% Veneto 2013
Verona	8.174.045.668	7.839.607.897	-4,1	28,0	6.890.616.210	6.865.721.987	-0,4	17,6
Vicenza	5.884.954.955	6.296.759.753	7,0	22,5	11.056.576.052	11.407.661.252	3,2	29,3
Belluno	587.195.590	537.544.569	-8,5	1,9	2.188.437.060	2.243.398.614	2,5	5,8
Treviso	4.427.534.494	4.424.156.821	-0,1	15,8	7.520.266.234	7.783.816.471	3,5	20,0
Venezia	4.326.827.384	4.125.167.834	-4,7	14,7	3.013.326.887	3.085.719.154	2,4	7,9
Padova	4.200.449.401	3.976.453.505	-5,3	14,2	6.431.203.867	6.547.982.514	1,8	16,8
Rovigo	805.213.205	823.964.377	2,3	2,9	1.036.126.899	968.550.105	-6,5	2,5
<b>VENETO</b>	<b>28.406.220.697</b>	<b>28.023.654.756</b>	<b>-1,3</b>	<b>100,0</b>	<b>38.136.553.209</b>	<b>38.902.850.097</b>	<b>2,0</b>	<b>100,0</b>
<b>ITALIA</b>	<b>287.317.568.938</b>	<b>269.870.948.777</b>	<b>-6,1</b>		<b>290.508.428.768</b>	<b>289.513.158.745</b>	<b>-0,3</b>	

\*Nota: I dati riferiti all'anno 2013 sono provvisori, rilasciati dall'Istat e resi disponibili sulla banca dati Coeweb in data 11 dicembre 2013  
Fonte: Istat - Banca dati Coeweb



## Il mercato locale

Le indagini condotte trimestralmente da VenetoCongiuntura su un rappresentativo campione di imprese venete dei principali settori economici (industria manifatturiera, commercio e servizi, costruzioni) forniscono analisi congiunturali di periodo e informazioni sempre aggiornate, non a caso quindi denominate “il barometro dell’economia regionale”.

Le più recenti indagini, condotte nel terzo trimestre del 2013, mostrano segnali di stabilità nella produzione industriale veneta: il valore registrato è infatti di -0,2% su base annua, risultato da considerare positivamente essendo il valore più basso registrato negli ultimi sette trimestri.

Il dato relativo alla provincia di Verona, però, segna una flessione media pari a -3,4% su base annua, con punte di -7,9% per le imprese di minori dimensioni (da 2 a 9 addetti). Valori in flessione anche per fatturato e occupazione, mentre segnali di ripresa si rilevano per gli ordini interni e, soprattutto per quelli esteri (rispettivamente +0,5% e +3% ).

Quanto alle aspettative degli imprenditori veronesi che hanno risposto all’indagine di VenetoCongiuntura, esse sono per lo più orientate ad una situazione di stabilità, sebbene sia significativo il saldo tra giudizi positivi e negativi.

Verona. Andamento dei principali indicatori dell’industria nel III trim.2013 (var % tend.)  
previsioni prossimo trim.

	2-9 addetti	10 addetti e più	Totale	Previsioni	
				% saldo risposte*	stazionario
Produzione	-7,9	-2,6	-3,4	-9,3	48,1
Fatturato	-6,5	0,9	-0,3	-6,6	43,2
Ordini interni	0,1	0,7	0,5	-17,3	46,4
Ordini esteri	-5,3	4,3	3,0	3,2	41,1
Occupazione	-2,4	-4,0	-3,8	-5,8	81,0

\*saldo tra giudizi positivi e negativi

Fonte: Unioncamere del Veneto - Indagine VenetoCongiuntura

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

L'autonomia funzionale riconosciuta alla Camera di commercio consente, da un lato, di esercitare le competenze affidate indirizzandole verso uno specifico territorio, dall'altro fa sì che l'Ente sia costantemente orientato alla realizzazione di collegamenti e cooperazioni, utili per accrescere l'efficacia e l'efficienza del proprio operato. In quest'ottica, risulta strumentale per le Camere di commercio essere interconnesse a livello nazionale in una complessa e articolata struttura: il Sistema camerale italiano, formato dalle stesse Camere di commercio, dalle diverse Unioni regionali, dall'Unione nazionale delle CCIAA, oltre che dalla Camere di commercio italiane all'estero ed estere in Italia, con le quali condividere missione e strategie di sistema.

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

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

Grazie poi al già ricordato ruolo di collettore e portavoce delle istanze economiche locali verso i diversi livelli di governo del territorio, la Camera di commercio può intervenire in qualità di protagonista nell'attuazione di un comune programma di azione. E' questo, peraltro, il modo migliore per la Camera per esplicitare, nel suo operato, il rispetto dei principi di sussidiarietà e complementarietà richiamati dalle norme statutarie.

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

Le partecipazioni rivestono un ruolo strategico nella azione della Camera di commercio, in particolare quelle nel settore delle infrastrutture cui è specificamente riferito il primo degli obiettivi strategici dell'Ente veronese. Ciò non toglie, però, che la Camera sia presente nella compagine sociale di società, organismi o enti di diversa natura e con diverse attività: il fine di organizzare e governare le scelte strategiche per la crescita e lo sviluppo del territorio può, infatti, essere meglio perseguito se diventa l'obiettivo comune di una compagine sociale. Ciò permette di realizzare una condivisione di intenti e di agire con logiche di partenariato, dando adeguate risposte alle esigenze locali, grazie anche alla possibilità di "fare sistema" nell'utilizzo delle risorse a disposizione, a garanzia di efficacia ed efficienza degli interventi realizzati.

Il prospetto di seguito riportato evidenzia, in dettaglio, la consistenza delle partecipazioni societarie possedute dalla Camera di commercio alla data del 31.12.2013<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Si rinvia alla sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale per l'elenco completo degli enti controllati

SOCIETA' PARTECIPATA	% partecipazione camerale
A4 HOLDING S.P.A.	1,51%
AEROPORTO VALERIO CATULLO DI VERONA VILAFRANCA S.P.A.	27,73%
AGROQUALITA' S.P.A. - SOCIETA' PER LA CERTIFICAZIONE DELLA QUALITA' NELL'AGROALIMENTARE	1,33%
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.	0,54%
CENTRO SERVIZI DISTRETTO DEL MOBILE IN LIQUIDAZIONE	68,44%
CENTRO SERVIZI MARMO SOCIETA' CONSORTILE A RESPONSABILITA' LIMITATA	84,90%
IC OUTSOURCING S.C.R.L.	0,07%
INFOCAMERE - SOC. CONSORTILE DI INFORMATICA DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE PER AZIONI	0,12%
INFRACOM ITALIA S.P.A.	0,19%
ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE - ISNART - SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI	0,49%
JOB CAMERE S.R.L.	0,07%
MERCATO ORTOFRUTTICOLO ALLA PRODUZIONE DI BUSSOLENGO E PESCONTINA S.R.L.	8,00%
MERCATO ORTOFRUTTICOLO DI VALEGGIO SUL MINCIO S.R.L. - CONSORZIO PER LA GESTIONE	0,21%
MERCATO ORTOFRUTTICOLO DI VILAFRANCA S.R.L. - SOCIETA' DI GESTIONE	8,00%
PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO DI VERONA SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI	19,24%
RETECAMERE S. CONS. R. L. IN LIQUIDAZIONE	0,10%
SOCIETA' CONSORTILE IDROVIE PADANE IN LIQUIDAZIONE	2,00%
SOCIETA' PER AZIONI AUTOSTRADA DEL BRENNERO	1,70%
SVILUPPO FIERE S.P.A. IN LIQUIDAZIONE	50,00%
TECNO HOLDING - SOCIETA' PER AZIONI	0,08%
TECNOSERVICECAMERE SCPA	0,13%
TIRRENO BRENNERO S.R.L.	5,21%
UNIONCAMERE VENETO SERVIZI S.C.A.R.L.	19,02%
UNIVERSITAS MERCATORUM S. CONS. R. L.	0,72%
VERONA & LAGO DI GARDA CONVENTION BUREAU SOC. CONS. A.R.L. IN LIQUIDAZIONE	24,50%
VERONAMERCATO SPA	8,37%

## 4.2 Analisi del contesto interno

### La struttura organizzativa

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

Si completano ora questi dati con alcuni prospetti che evidenziano le caratteristiche più salienti sull'organico camerale<sup>4</sup>:

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

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

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

Ripartizione per fasce di età	Maschi	%	Femmine	%	TOTALE	%
≤ 29 anni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
30 - 39 anni	6	17,65%	9	10,47%	15	12,50%
40 - 49 anni	18	52,94%	53	61,63%	71	59,17%
50 - 59 anni	9	26,47%	22	25,58%	31	25,83%
60 - 64 anni	1	2,94%	2	2,33%	3	2,50%
≥ 65 anni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Totale</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>

<sup>4</sup> I dati sono relativi alle posizioni di dotazione organica assegnate e comprendono anche i dipendenti in aspettativa

Ripartizione per anzianità di servizio	Uomini	%	Donne	%	Totale	%
Fino a 15 anni	14	41,18%	25	29,07%	39	32,50%
Tra 16 e 25 anni	14	41,18%	45	52,33%	59	49,17%
Tra 26 e 35 anni	4	11,76%	12	13,95%	16	13,33%
Tra 36 e 40 anni	2	5,88%	4	4,65%	6	5,00%
Più di 40 anni	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Totale</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>

L'analisi per titolo di studio posseduto dal personale camerale, infine, evidenzia la seguente situazione:

Titolo di studio posseduto	Uomini	%	Donne	%	Totale	%
Scuola dell'obbligo	5	14,71%	7	8,14%	12	10,00%
Licenza media superiore	15	44,12%	37	43,02%	52	43,33%
Laurea	14	41,18%	42	48,84%	56	46,67%
<b>Totale</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>

Recentemente la Camera di commercio di Verona, anche in seguito alle innovazioni in materia di part-time introdotte dall'art. 73 del D.L. 112/2008 e dall'art. 16 della L. 183/2010 e della Circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – n. 9/2011, ha approvato, con ordine di servizio del Segretario Generale n. 10 del 22.5.2012, la nuova *Disciplina dei rapporti di lavoro a tempo parziale*, che ha regolato in particolare:

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

Dettaglio contratti a tempo parziale al 31/12/2013			
Categoria	Totale	Uomini	Donne
Categoria D	4	0	4
Categoria C	15	0	15
Categoria B	1	0	1
Categoria A	1	1	0
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>20</b>

Al fine favorire quanto più possibile le pari opportunità, principio di per sé fondamentale in tutti i campi (nel sociale e nella vita politica, nella cultura e nell'economia), ma essenziale nel mondo del lavoro, la Camera di commercio di Verona ritiene prioritario dedicare particolare attenzione alle politiche di gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane, monitorando le potenziali diversità di impatto su donne e uomini al fine di neutralizzare possibili effetti discriminatori e promuovere l'uguaglianza di genere. Con queste finalità si è quindi predisposto il *Piano di azioni positive 2012-2014*, approvato con Determinazione del Segretario Generale n. 512 del 5.11.2012: il documento è finalizzato ad evidenziare eventuali ed effettivi ostacoli alla piena parità di trattamento tra uomini e donne ed a progettare le conseguenti azioni positive. In particolare, gli obiettivi generali del Piano sono:

1. Favorire pari opportunità nella crescita professionale e di carriera.
2. Favorire la diffusione di una cultura organizzativa orientata alla valorizzazione del contributo di donne e uomini.
3. Favorire le politiche di conciliazione tra responsabilità professionali e familiari, attraverso azioni che prendano in considerazione le esigenze di donne e uomini all'interno dell'ente camerale.

L'effettiva esecuzione delle azioni previste dal Piano proseguirà quindi anche nel corso del prossimo esercizio e di esse verrà dato conto, in termini di effetti prodotti e risultati raggiunti, con apposita analisi nella Relazione sulla performance.

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

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

Il Consiglio camerale nel 2012 ha definitivamente approvato l'esecuzione della ristrutturazione della sede camerale secondo un progetto di fattibilità di esecuzione delle opere senza il contestuale trasferimento della sede, anche in considerazione che, nonostante i ripetuti tentativi, non è stato possibile trovare una idonea struttura immobiliare presso la quale trasferire gli uffici nel periodo di esecuzione dei lavori. Vista anche la particolare struttura dell'immobile, con differenziati punti di entrata e accesso ai piani, si è dunque deciso di affidare la progettazione esecutiva in modo tale che siano utilizzati come uffici solo determinati settori dell'immobile, isolando i rimanenti settori nei quali eseguire la ristrutturazione; una volta completata la prima parte dei lavori, il processo si ripeterà per la restante parte dell'edificio. Secondo la pianificazione dei tempi prevista, nel corso dell'esercizio 2013 sono state portate a completamento le fasi di emanazione bando, esperimento gara e l'individuazione dei soggetti aggiudicatari. Nel corso quindi del 2014 si procederà con la formale assegnazione dei lavori.

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

Attualmente ogni postazioni di lavoro è dotata di attrezzature informatiche individuali (PC desktop o portatili e stampanti) connesse in rete, oltre a condivise dotazioni accessorie (fax, scanner e masterizzatori). Le

fotocopiatrici presenti, non di proprietà ma noleggiate da società terza, sono state anch'esse opportunamente abilitate al funzionamento in rete.

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

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

La Camera di commercio di Verona dispone anche di un attrezzato Centro Stampa per il quale, nel corso del 2013, ha rinnovato la dotazione di apparecchiature stipulando un contratto di noleggio con la società Canon. Il centro stampa è quindi in grado di far fronte alle esigenze di riproduzione di documenti e stampati ad uso interno, oltre ad essere utilizzato per la realizzazione di molte pubblicazioni camerali (Listini prezzi Borsa Merci, Prezzario opere edili,..) e per la documentazione divulgativa utilizzata nel corso delle attività convegnistiche o formative.

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

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

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

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

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

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

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

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

## *Obiettivi strategici*

---

Come evidenziato nel sintetico prospetto riportato nella precedente sezione “albero della performance”, la Camera di commercio di Verona ha impostato la programmazione individuando quattro prioritari ambiti di intervento (*Aree strategiche*), all'interno dei quali si distinguono nove *obiettivi strategici*. Essi sono l'esplicitazione degli indirizzi programmatici deliberati dal Consiglio camerale con il Programma Pluriennale 2010 -2014 e sono stati confermati, come già prima evidenziato, anche per la presente versione del Piano della Performance.

Si è tuttavia ritenuto opportuno, anche alla luce dell'analisi dei risultati delle precedenti annualità, di procedere ad una revisione degli indicatori di misurazione associati: alcuni indicatori sono infatti stati modificati per renderli più idonei ad esprimere le effettive finalità degli obiettivi stessi e i risultati attesi.

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.



# 1.1 Azioni di potenziamento delle infrastrutture strategiche del territorio, associate ad azioni volte a migliorare la governance del territorio

**Durata** 2014 - 2016

## Area Strategica

1 - FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO SOCIALE ED ECONOMICO DEL TERRITORIO

### Descrizione

Grazie alla particolare collocazione geografica, all'intersezione dei grandi assi di comunicazione nord-sud ed est-ovest, ormai noti come Corridoi Europei 1 e 5, Verona è al centro dell'intenso interscambio che si sviluppa lungo queste direttrici. Il sistema infrastrutturale a servizio del territorio veronese ha rappresentato un fattore di sviluppo grazie al quale l'economia locale ha potuto affermarsi anche al di fuori del mercato locale. Verso il settore infrastrutturale, l'azione camerale si è indirizzata a sostenere, con ogni mezzo possibile, le realtà maggiormente coinvolte e l'impegno camerale proseguirà mantenendo alto il livello di attenzione su queste strutture, grazie anche alla costante collaborazione e coordinamento con i rappresentanti camerali nominati all'interno degli organi amministrativi societari. Il fine di organizzare e governare le scelte strategiche per la crescita e lo sviluppo del territorio può, infatti, essere meglio perseguito se diventa l'obiettivo comune di una compagine sociale. Ciò permette di realizzare una condivisione di intenti e di agire con logiche di partenariato, dando adeguate risposte alle esigenze locali, grazie anche alla possibilità di "fare sistema" nell'utilizzo delle risorse a disposizione, a garanzia di efficacia ed efficienza degli interventi realizzati.

Per la misurazione dei risultati di questo obiettivo strategico si è ritenuto opportuno modificare il criterio: si è passati da una mera rilevazione numerica degli interventi realizzati al monitoraggio costante delle partecipazioni, realizzato con periodiche relazioni informative agli Organi camerali

### Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

### KPI Associati

Indicatori	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Monitoraggio partecipazioni	Monitoraggio partecipazioni	---	---	Anno: 2014 SI Anno: 2015 SI Anno: 2016 SI



## 1.2 Sostegno, anche finanziario, al sistema economico e a particolari settori in difficoltà

Durata 2014 - 2016

### Area Strategica

1 - FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO SOCIALE ED ECONOMICO DEL TERRITORIO

### Descrizione

Dal punto di vista operativo, l'insieme di azioni con le quali si intende dare realizzazione a questo obiettivo strategico si caratterizza per la diretta ed immediata ricaduta sul sistema delle imprese: nella fattispecie esso si realizza infatti con il sistema dei bandi di contributo destinati a favorire i piani di investimenti e i progetti di sviluppo delle imprese veronesi. Da tempo la Camera di Verona ha messo a disposizione delle PMI veronesi rilevanti risorse economiche, prevedendo la realizzazione dei seguenti programmi: incentivi alle imprese per l'innovazione tecnologica, incentivi alle imprese per l'internazionalizzazione e contributi ai Consorzi e Cooperative di garanzia fidi per incremento del fondo rischi, interventi per l'internazionalizzazione e per il sostegno all'occupazione. Al fine di dare un segnale di continuità nella promozione economica del territorio, si mantengono gli interventi di supporto finanziario che saranno ancora realizzati attraverso il sistema dei bandi di contributo.

### Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

### KPI Associati

Indicatori	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Ammontare risorse economiche	Risorse di budget	100	---	Anno: 2014 = 2.000.000 Anno: 2015 = 0 Anno: 2016 = 0



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

Durata 2014 - 2016

### Area Strategica

1 - FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO SOCIALE ED ECONOMICO DEL TERRITORIO

### Descrizione

L'obiettivo è relativo ad una serie di attività, interventi ed azioni di cui la Camera di commercio affida la realizzazione all'Azienda speciale Verona Innovazione.

### Note

Relativamente all'indicatore di misurazione, con il quale si vuole esprimere una tendenziale riduzione del grado di incidenza del contributo camerale rispetto ai proventi propri dell'azienda, si evidenzia che il valore target riportato (<49%) è calcolato sui dati del preventivo economico per l'esercizio 2014 di Verona Innovazione. Nel rispetto della triennialità del Piano è fatta una previsione anche per gli anni futuri che potranno in seguito essere modificati in funzione delle situazioni contingenti.

### KPI Associati

Indicatori	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Grado di incidenza del contributo camerale sui proventi dell'azienda speciale	Contributo camerale annuale all'azienda speciale/Proventi correnti annuali dell'azienda speciale*100	100	---	Anno: 2014 < 49% Anno: 2015 < 49% Anno: 2016 < 49%



## 2.1 Politiche di marketing territoriale, promozione e internazionalizzazione; sostegno e tutela del made in Italy per il rilancio della competitività

Durata 2014 - 2016

### Area Strategica

2 - SOSTENERE LA COMPETITIVITA' E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

### Descrizione

La Camera di commercio di Verona intende essere parte attiva della diffusione della conoscenza del sistema Verona nel suo complesso: delle sue tipicità produttive come delle eccellenze eno-gastronomiche, senza dimenticare l'offerta di ricchezze culturali, turistiche e paesaggistiche che pochi altri territori possono vantare, proponendosi come coordinamento di tutte le strutture che direttamente o indirettamente generano eventi collegati, perseguendo e sollecitando la più ampia condivisione di progetti e collaborazione fra diversi soggetti istituzionali preposti all'internazionalizzazione delle imprese, particolarmente all'interno del sistema camerale.

Il rilancio della competitività dev'essere accompagnato da politiche ed interventi di sostegno e tutela delle produzioni, soprattutto in considerazione dell'ormai diffusa fama acquisita dal made in Italy: proseguiranno quindi anche le azioni per diffondere la conoscenza degli strumenti di tutela della proprietà intellettuale sia da parte delle imprese che dei consulenti e professionisti che con esse collaborano.

### Funzioni istituzionali livello 1

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

### KPI Associati

Indicatori	Algoritmo	Peso	Stato	Target
CSI media (eventi e/o missioni-fiere)	CSI media (eventi e/o missioni-fiere)	100	---	Anno: 2014 > 3 Anno: 2015 > 3 Anno: 2016 > 3,5



## 2.2 Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Durata 2014 - 2016

### Area Strategica

2 - SOSTENERE LA COMPETITIVITA' E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

### Descrizione

L'attività di analisi e studio della realtà economica provinciale si pone a supporto delle attività decisionali e programmatiche delle imprese offrendo un archivio completo di dati statistici ed informativi. Si è molto puntato sulla necessità che i dati raccolti ed analizzati avessero una corretta diffusione e a questo scopo si sono attivati particolari eventi informativi, tra cui la "Giornata dell'economia", che rappresenta non solo un veicolo informativo dei risultati economici raggiunti, ma offre anche la preziosa occasione di formulare valutazioni di andamenti e di prospettive future, quanto mai utili nelle attuali situazioni di mercato globale. Nel corso del prossimo futuro si intende intensificare l'attività di aggiornamento e di diffusione, anche attraverso il sito internet camerale, degli indicatori congiunturali e delle informazioni sulla situazione economica locale, cercando di dare maggiore risalto alla funzione propria delle Camere di commercio di osservatore privilegiato dell'economia locale a servizio delle imprese, delle Amministrazioni locali e dei cittadini. Valutato anche l'interesse riscontrato presso l'utenza camerale della consultazione dei dati della sezione informativa "Statistiche comunali", si ritiene opportuno procedere ad una revisione parziale degli indicatori di misurazione associati monitorando il numero degli accessi rilevati.

### Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

### KPI Associati

Indicatori	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	NUMERO PUBBLICAZIONI	50	---	Anno: 2014 >= 7 Anno: 2015 >= 7 Anno: 2016 ---
Accessi al portale "Statistiche comunali"	Accessi al sito web istituzionale e/o ai portali informativi tematici	50	---	Anno: 2014 >= 500.000 Anno: 2015 >= 500.000 Anno: 2016 >= 500.000



## 3.1 Regolazione, verifica e sorveglianza del mercato, anche per la tutela del consumo

Durata 2014 - 2016

### Area Strategica

3 - PROMUOVERE TRASPARENZA, LEGALITA' E TUTELA DEL MERCATO

### Descrizione

Sui temi della regolazione del mercato, la Camera di commercio è impegnata nell'erogazione di diversi servizi agli operatori economici ed ai consumatori, tra i quali si ricordano i servizi di mediazione e arbitrato, le funzioni di verifica in manifestazioni e concorsi a premio, le attività che fanno capo al settore della metrologia legale.

Negli ultimi anni la Camera di Commercio ha investito nello sviluppo delle proprie competenze, non più limitate alle verifiche, collaudi e legalizzazione sugli strumenti di peso e misura utilizzati nelle attività commerciali ed al controllo dei produttori e commercianti di metalli preziosi, ma estese anche alla vigilanza sulla sicurezza dei prodotti, in particolare giocattoli, prodotti elettrici e tessili, dispositivi di protezione individuale di I categoria, a garanzia e tutela dei consumatori e delle imprese da fenomeni di concorrenza sleale che favoriscano l'immissione nel mercato di prodotti non conformi alle norme di produzione ed etichettatura.

### Funzioni istituzionali livello 1

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

### KPI Associati

Indicatori	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Protesti / Imprese attive	Protesti nell'anno/Imprese attive	33	---	Anno: 2014 <= 0,1 Anno: 2015 <= 0,1 Anno: 2016 <= 0,1
Atti di controllo eseguiti	Controlli effettuati	34	---	Anno: 2014 >= 2.200 Anno: 2015 > 2.200 Anno: 2016 > 2.200
Procedure di mediazione e/o arbitrato	Procedure di mediazione e/o arbitrato	33	---	Anno: 2014 >= 420 Anno: 2015 >= 420 Anno: 2016 >= 420



## 3.2 Valorizzazione della funzione di monitoraggio e rilevazione dei prezzi di mercato

Durata 2014 - 2016

### Area Strategica

3 - PROMUOVERE TRASPARENZA, LEGALITA' E TUTELA DEL MERCATO

### Funzioni istituzionali livello 1

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

### KPI Associati

Indicatori	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	NUMERO PUBBLICAZIONI	100	---	Anno: 2014 >= 100 Anno: 2015 >= 100 Anno: 2016 >= 100



## 4.1 Politiche di semplificazione e modernizzazione dell'attività amministrativa

Durata 2014 - 2016

### Area Strategica

4 - AGEVOLARE IL SISTEMA ECONOMICO MEDIANTE SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA, INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI SERVIZI

### Descrizione

Le funzioni amministrative esercitate dalla Camera costituiscono il nucleo storico delle attività camerali. In quest'ambito la Camera di commercio di Verona vanta una pluriennale e consolidata attenzione al miglioramento continuo per rendere quanto più agevole, e meno oneroso, da parte dell'utenza l'accesso ai propri servizi: ne è una prova la Certificazione di Qualità conseguita fin dal 1999 e tutt'ora mantenuta.

Una maggiore efficienza dei servizi e la semplificazione degli adempimenti amministrativi per le imprese sono il risultato di un percorso che ha visto la Camera di commercio agire con convinzione sulle possibilità offerte dall'evoluzione della tecnologia: telematica e informatica hanno progressivamente cambiato l'iter delle prassi operative delle imprese e dei professionisti verso la CCIAA. L'indicatore sull'incidenza della PEC nelle comunicazioni esterne dell'Ente ha evidenziato una realtà operativa con risultati migliori delle aspettative, per questa ragione si è ritenuto opportuno puntare al miglioramento continuo delle attività, associando all'indicatore un target di risultato ancora più sfidante dei precedenti, incrementando la progressione attesa.

### 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	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Incidenza PEC nelle comunicazioni dell'Ente	COMUNICAZIONI A MEZZO P.E.C. /Totale protocolli in uscita*100	50	---	Anno: 2014 >= 45% Anno: 2015 >= 50% Anno: 2016 >= 55%
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	NUMERO PUBBLICAZIONI	50	---	Anno: 2014 >= 12 Anno: 2015 >= 15 Anno: 2016 >= 18



## 4.2 Realizzazione efficienza organizzativa anche con razionalizzazione delle risorse

Durata 2014 - 2016

### Area Strategica

4 - AGEVOLARE IL SISTEMA ECONOMICO MEDIANTE SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA, INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI SERVIZI

### Descrizione

Le azioni strumentali attraverso le quali si intende realizzare efficienza riguardano, in particolare, la riduzione dei tempi di esecuzione delle procedure amministrative, il rispetto dei termini contrattuali nell'esecuzione dei pagamenti di forniture, la razionalizzazione e pianificazione degli acquisti. Sarà anche programmata una generalizzata revisione dell'organizzazione, finalizzata ad ottimizzare lo sfruttamento delle risorse, anche mediante lo svolgimento in forma associata di determinate funzioni. L'intera gamma di azioni si prefigge di determinare benefici all'utenza camerale e, contemporaneamente, consentire un corretto andamento gestionale interno.

Il miglioramento dell'efficienza organizzativa richiede anche una attenta gestione delle risorse umane, sia in termini di programmazione e pianificazione di future acquisizioni, sia in termini di accrescimento delle professionalità con adeguati piani di formazione. Ritenendo ormai consolidato il processo di acquisizione di personale con le procedure di mobilità volontaria, si punterà ora alla valorizzazione delle professionalità acquisite, per esempio realizzando le indagini di Customer Satisfaction (sia esterna che interna) con il solo utilizzo di risorse interne, adeguando quindi i relativi indicatori di misurazione associati. Particolare attenzione da parte di tutta la struttura camerale sarà richiesta anche per l'attuazione delle azioni previste nel Piano di prevenzione della 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	Algoritmo	Peso	Stato	Target
% errore su protocollazione	Pratiche e/o protocolli errati/Pratiche, documenti, richieste e/o contatti gestiti nell'anno*100	30	---	Anno: 2014 <= 15% Anno: 2015 <= 12% Anno: 2016 <= 10%
Utilizzo risorse interne	Utilizzo risorse interne	40	---	Anno: 2014 SI Anno: 2015 SI Anno: 2016 SI
Adeguamento annuale Piano Prevenzione Corruzione e attuazione azioni previste	Completamento fasi operative	30	---	Anno: 2014 SI Anno: 2015 SI Anno: 2016 SI

## 5.1 Obiettivi di performance organizzativa

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

L'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 individua una serie di aspetti da considerare quali parametri e criteri di misurazione della performance organizzativa, raggruppati secondo le indicazioni operative fornite dalla CiVIT con deliberazione n. 104/2010, in cinque "macro-ambiti": il grado di attuazione della strategia, il portafoglio delle attività e servizi, lo stato di salute dell'amministrazione, gli impatti (outcome) dell'azione amministrativa e i confronti con altre amministrazioni (benchmarking)<sup>5</sup>.

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

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

---

<sup>5</sup> In merito a questo ambito, stante la revisione in atto del sistema di indicatori di processo denominato Pareto predisposto da Unioncamere, si ritiene opportuno non procedere con la definizione di specifici obiettivi per l'anno 2014, pur dando corso alle procedure operative di monitoraggio dei processi e rilevazione ed elaborazione dei dati, i cui risultati saranno utilizzati come futuri valori di riferimento.

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

Di seguito è illustrato in dettaglio il modello di misurazione della performance organizzativa adottato per il 2014, con la completa indicazione degli obiettivi individuati, del peso attribuito e degli indicatori di misurazione associati:

#### Grado di attuazione della strategia

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

#### Portafoglio delle attività e dei servizi

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

### Stato di salute dell'amministrazione

<b>DESCRIZIONE</b>	Monitoraggio risorse
<b>AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE</b>	tutte
<b>KPI (peso 50%)</b>	risorse per Interventi Economici
<b>TARGET</b>	utilizzo => 80%
<b>DESCRIZIONE</b>	Rilevazione di parametri economico-finanziari
<b>AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE</b>	tutte
<b>KPI (peso 50%)</b>	monitoraggio liquidità
<b>TARGET</b>	rendimento investimenti > tasso inflazione

(peso obiettivo 20%)

### Impatti dell'azione amministrativa

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

(peso obiettivo 10%)

## *Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi*

---

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

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

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



Area Strategica

1 - FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO  
E LO SVILUPPO SOCIALE ED  
ECONOMICO DEL TERRITORIO

Obiettivo Strategico

1.1 Azioni di potenziamento delle infrastrutture strategiche del territorio, associate ad azioni volte a migliorare la governance del territorio

Indicatori	
Monitoraggio partecipazioni	
Peso	---
Stato	---
Target 2014	SI
Target 2015	SI
Target 2016	SI

Programma  
GESTIONE PARTECIPAZIONI  
DELL'ENTE

Obiettivo Operativo

Interventi di sviluppo del sistema infrastrutturale e miglioramento governance del territorio

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 2014	>= 7

Valorizzazione delle Partecipazioni

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 2014	>= 7

1.2 Sostegno, anche finanziario, al sistema economico e a particolari settori in difficoltà

Indicatori	
Ammontare risorse economiche	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	= 2.000.000
Target 2015	= 0
Target 2016	= 0

Programma  
Finanziamenti ai diversi settori economici

Obiettivo Operativo

Sostegno finanziario alle imprese

Indicatori	
Grado di utilizzo delle risorse economiche	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	= 100 %

1.3 Valorizzazione e sviluppo delle attività imprenditoriali, del lavoro e della formazione

Indicatori	
Grado di incidenza del contributo camerale sui proventi dell'azienda speciale	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	< 49 %
Target 2015	< 49 %
Target 2016	< 49 %

Programma  
Attività affidate all'azienda speciale Verona Innovazione

Obiettivo Operativo

Attività a supporto dell'occupazione e dell'orientamento

Indicatori	
Certificazioni qualità o accreditamenti	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	= 3

Attività di informazione, consulenza e orientamento per aspiranti imprenditori

Indicatori	
CSI media (eventi e/o missioni-fiere)	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 0,85
Gestione accoglienza utenza sistema CRM	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	SI

Attività di supporto al controllo ed alla certificazione delle produzioni agroalimentari

Indicatori	
Certificazioni qualità o accreditamenti	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	= 3

Attività seminariale e formativa tematica, master per imprenditori

Indicatori		
Offerta formativa coordinata dall'azienda speciale		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2014		>= 100

Supportare il finanziamento delle imprese e dei progetti di sviluppo

Indicatori		
Grado di utilizzo delle risorse economiche		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2014		>= 70 %

Attività realizzate dall'Ente

**Obiettivo Operativo**

Promozione dell'imprenditoria femminile

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2014		SI

**Area Strategica**

2 - SOSTENERE LA COMPETITIVITA' E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

**Obiettivo Strategico**

2.1 Politiche di marketing territoriale, promozione e internazionalizzazione; sostegno e tutela del made in Italy per il rilancio della competitività

Indicatori		
CSI media (eventi e/o missioni-fiere)		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2014		> 3
Target 2015		> 3
Target 2016		> 3,5

**Programma**

Marketing territoriale, promozione e internazionalizzazione

**Obiettivo Operativo**

AGROALIMENTARE

Indicatori		
Attività, workshop e seminari realizzati sul tema dell'internazionalizzazione nell'anno		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2014		>= 5

Interventi plurisetoriali finalizzati alla promozione del sistema Verona

Indicatori		
Attività, workshop e seminari realizzati sul tema dell'internazionalizzazione nell'anno		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2014		>= 2

MOBILE e MARMO

Indicatori		
Attività, workshop e seminari realizzati sul tema dell'internazionalizzazione nell'anno		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2014		>= 2

ORTOFRUTTA

Indicatori		
Attività, workshop e seminari realizzati sul tema dell'internazionalizzazione nell'anno		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2014		>= 2

SISTEMA MODA

Indicatori		
Attività, workshop e seminari realizzati sul tema dell'internazionalizzazione nell'anno		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2014		>= 1

VINO

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

Attività, workshop e seminari realizzati sul tema dell'internazionalizzazione nell'anno	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 4

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

**Obiettivo Operativo**

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

Indicatori	
% variazione depositi marchi e brevetti	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= +4 %

2.2 Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Indicatori	
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 7
Target 2015	>= 7
Target 2016	---
Accessi al portale "Statistiche comunali"	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 500.000
Target 2015	>= 500.000
Target 2016	>= 500.000

**Programma**  
Attività informativa e formativa a sostegno dell'economia

**Obiettivo Operativo**

Elaborazione studi, ricerche e relazioni

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

**Area Strategica**

**3 - PROMUOVERE TRASPARENZA, LEGALITA' E TUTELA DEL MERCATO**

**Obiettivo Strategico**

3.1 Regolazione, verifica e sorveglianza del mercato, anche per la tutela del consumo

Indicatori	
Protesti / Imprese attive	
Peso	33 %
Stato	---
Target 2014	<= 0,1
Target 2015	<= 0,1
Target 2016	<= 0,1
Atti di controllo eseguiti	
Peso	34 %
Stato	---
Target 2014	>= 2.200
Target 2015	> 2.200
Target 2016	> 2.200
Procedure di mediazione e/o arbitrato	
Peso	33 %
Stato	---
Target 2014	>= 420
Target 2015	>= 420
Target 2016	>= 420

**Programma**  
Attività di regolazione del mercato

**Obiettivo Operativo**

Sviluppo e diffusione della conoscenza degli strumenti alternativi di risoluzione controversie

Indicatori	
Procedure di mediazione e/o arbitrato	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 420

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

Indicatori	
Atti di controllo eseguiti	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 2.200

3.2 Valorizzazione della funzione di monitoraggio e rilevazione dei prezzi di mercato

Indicatori	
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 100
Target 2015	>= 100
Target 2016	>= 100

**Programma**  
Diffusione di informazioni in materia di rilevazione dei prezzi

**Obiettivo Operativo**

Incremento della fruibilità delle informazioni raccolte in materia di prezzi

Indicatori	
Contatti gestiti in multicanalità	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 180
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 100

4 - AGEVOLARE IL SISTEMA ECONOMICO MEDIANTE SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA, INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI SERVIZI

Obiettivo Strategico

4.1 Politiche di semplificazione e modernizzazione dell'attività amministrativa

Indicatori	
Incidenza PEC nelle comunicazioni dell'Ente	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 45 %
Target 2015	>= 50 %
Target 2016	>= 55 %
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 12
Target 2015	>= 15
Target 2016	>= 18

Programma

Comunicazione e informazione sull'attività dell'Ente

Obiettivo Operativo

Attività informative su Verona Wine Top

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Comunicazione esterna "a costo zero"

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Comunicazione Istituzionale

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

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

Indicatori	
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 16

Telematizzazione attività amministrativa

Obiettivo Operativo

Albo Artigiani - Diffusione della telematizzazione nel rapporto con l'utenza

Indicatori	
Incidenza PEC nelle comunicazioni dell'Ente	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 65 %

Diffusione della telematizzazione nei rapporti con l'utenza - Servizio Promozione

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Diffusione della telematizzazione nel rapporto con l'utenza- Servizio Ragioneria e Affari generali

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Informatizzazione dei processi Servizio Organizzazione e Personale

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Informatizzazione processi del servizio di mediazione

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

% telematizzazione servizio mediazione	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 75 %

**Servizi Anagrafici - Diffusione della telematizzazione nel rapporto con l'utenza**

<b>Indicatori</b>	
Eventi formativi o incontri specialistici	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 8
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	25 %
Stato	---
Target 2014	SI
Completamento attività previste nel 1^ semestre	
Peso	25 %
Stato	---
Target 2014	SI

**4.2 Realizzazione efficienza organizzativa anche con razionalizzazione delle risorse**

<b>Indicatori</b>	
% errore su protocollazione	
Peso	30 %
Stato	---
Target 2014	<= 15 %
Target 2015	<= 12 %
Target 2016	<= 10 %
Utilizzo risorse interne	
Peso	40 %
Stato	---
Target 2014	SI
Target 2015	SI
Target 2016	SI
Adeguamento annuale Piano Prevenzione Corruzione e attuazione azioni previste	
Peso	30 %
Stato	---
Target 2014	SI
Target 2015	SI
Target 2016	SI

**Programma**

Attività in materia di anticorruzione e trasparenza

**Obiettivo Operativo**

Azioni del Piano di Prevenzione della corruzione - rotazione degli incarichi

<b>Indicatori</b>	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Misure per contrastare il fenomeno della corruzione e a tutela della trasparenza amministrativa

<b>Indicatori</b>	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Segreteria-Staff - Prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

<b>Indicatori</b>	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Servizi anagrafici - Prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

<b>Indicatori</b>	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Servizio Promozione - adempimenti trasparenza

<b>Indicatori</b>	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Servizio Ragioneria Affari Generali - Prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

<b>Indicatori</b>	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Ufficio Provveditorato - Prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

<b>Indicatori</b>	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Miglioramento dell'efficienza dei processi interni

**Obiettivo Operativo**

Miglioramento delle attrezzature e

dei servizi del sistema informatico  
camerale

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

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

Indicatori

Volume di attività servizi certificativi e visure	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 1.000

Monitoraggio sicurezza

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Processi del Servizio  
Organizzazione e Personale

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Processi e attività Servizio  
Promozione

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Processi relativi agli uffici dell'Area  
Staff/Segreteria

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Processi relativi al Servizio  
Ragioneria e Affari generali

Indicatori

Percentuale di completamento mappatura processi	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 90 %

Processi relativi al Servizio  
Regolazione del Mercato

Indicatori

Tempi medi gestione attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	<= 3

Processi relativi al Sistema Qualità

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Processi relativi all'Albo Imprese  
Artigiane

Indicatori

Rispetto tempi evasione pratiche Albo Artigiani	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 80 %
Albo Artigiani - % cancellazione annotazioni	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 80 %

Processi relativi all'Ufficio  
CED/Centro stampa

Indicatori

Tempi medi gestione attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	<= 6

Processi relativi all'Ufficio  
Commercio estero

Indicatori

Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio documenti a valere per l'estero	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	>= 1.500

Volume di attività gestito dal personale  
addetto alla gestione del rilascio documenti  
a valere per l' estero

Processi relativi all'ufficio  
Provveditorato e Servizi generali

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2014	SI

Servizi Anagrafici - controllo  
qualità dati e aggiornamento  
procedure

Indicatori	
Rispetto tempi evasione (5 giorni) pratiche Registro Imprese	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	>= 80 %
% cancellazioni evase	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2014	= 30 %

## 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

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

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

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

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

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

*Valutazione degli altri dirigenti, ponderazione dei quattro fattori*

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

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

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

Fatte queste premesse di carattere generale sulle modalità e criteri di valutazione del personale dirigenziale, quali obiettivi individuali dei dirigenti per l'anno 2014, la Camera di Commercio di Verona ritiene di procedere all'affidamento secondo le seguenti distinzioni<sup>6</sup>:

- Segretario Generale Cesare Veneri:
  - Prevenzione corruzione e trasparenza: monitoraggio e coordinamento delle attività

---

<sup>6</sup> Negli allegati tecnici che completano il presente Piano sono riportate le schede analitiche degli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti

- Coordinamento e risoluzione problemi connessi con i lavori di ristrutturazione della sede camerale
- Direzione ad interim Servizio Ragioneria e Affari Generali
  
- Dirigente Riccardo Borghero:
  - Progettazione attività camerali legate ad Expo 2015 e connesse alle modifiche della legislazione turistica
  - Coordinamento e risoluzione problemi connessi con i lavori di ristrutturazione della sede camerale
  - Direzione ad interim Servizio Regolazione del Mercato e Servizio Organizzazione e Personale
  
- Dirigente Pietro Scola:
  - Miglioramento della qualità della banca dati del Registro Imprese
  - Coordinamento e risoluzione problemi connessi con i lavori di ristrutturazione della sede camerale
  - Direzione ad interim Ufficio Provveditorato

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

---

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

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

- definizione dell'identità dell'organizzazione e analisi del contesto interno ed esterno: questa fase si esplica nei contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica annuale, che aggiorna gli indirizzi del Programma pluriennale secondo le specifiche situazioni riscontrate e le necessità previste per l'anno 2014;
- definizione degli obiettivi strategici e delle strategie: questa fase ha preso avvio già dal mese di novembre, riprendendo e sviluppando le indicazioni della Relazione Previsionale e Programmatica;
- 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 2013

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

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

In proposito occorre però segnalare che, proprio a partire dall'annualità 2014, la programmazione economico-finanziaria della Camera di commercio registra alcune importanti innovazioni sotto l'aspetto procedurale. Nel contesto dell'ampio processo di riforma che ha recentemente interessato il settore della Pubblica Amministrazione, anche lo specifico ambito di contabilità e finanza è stato oggetto di norme e disposizioni innovative, finalizzate a dare omogeneità ai procedimenti di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo.

In particolare, con il D. Lgs. 31 maggio 2011 n. 91 "*Disposizioni in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili*", unitamente ai successivi D.P.C.M. 18.9.2012 e 12.12.2012 e il più recente D.M. 27.3.2013 del Ministero dell'economia e delle finanze, contenenti le specifiche disposizioni e linee guida attuative, sono stati introdotti nuovi schemi, principi e classificazioni contabili destinati alle amministrazioni pubbliche in regime di contabilità civilistica, e quindi applicabili anche alle Camere di commercio. Quindi, secondo quanto disposto con nota MiSE n.148123 del 12.9.2013, i documenti di programmazione sono da adottare sia nelle consuete forme di preventivo economico e budget direzionale secondo il DPR 254, sia in forma riclassificata secondo il D.M. 27 marzo 2013, accompagnati e completati dai 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 tempestivamente rispettato da parte della Camera di commercio di Verona, con approvazione dei suddetti documenti da parte del Consiglio camerale con deliberazione n. 20 del 17 dicembre 2013. Nella medesima data, la Giunta camerale con deliberazione n. 374, ha poi proceduto alla definizione del Budget Direzionale 2014,

successivamente affidato alla gestione dei dirigenti con Determinazione del Segretario generale n. 647 in data 19 dicembre 2013.

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

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

Il graduale percorso di adeguamento dell'organizzazione camerale ai dettati normativi della riforma si è quindi svolto come regolarmente previsto, con alcune specifiche azioni di miglioramento per rafforzare e consolidare gli strumenti in essere (adeguata pianificazione, programmazione e rendicontazione annuale delle attività, rispetto dei principi di trasparenza e integrità, utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito).

Nel corso del 2013, quale ulteriore perfezionamento e rafforzamento degli strumenti in essere, si è dato corso all'approvazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009. Il documento approvato definisce un modello di funzionamento che, partendo dalle soluzioni organizzative già in essere nella struttura, integra il percorso di sviluppo e di allineamento ai requisiti previsti dalle disposizioni vigenti: la misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Verona è infatti così estesa a tutti gli ambiti e livelli richiesti (performance organizzativa complessiva di ente e individuale del personale dirigenziale, dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa o alta professionalità e delle categorie professionali). La piena e completa applicazione del modello di Sistema si realizzerà proprio a partire dall'annualità 2014 e permetterà di

migliorare il grado di completezza e trasparenza delle informazioni utilizzate nella fase di rendicontazione.

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

## ***Allegati tecnici***

---

Programma pluriennale 2010 – 2014

Relazione Previsionale e Programmatica 2014

Schede analitiche obiettivi operativi 2014

Schede analitiche obiettivi individuali dei dirigenti 2014