

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA

VERONA

PIANO DELLA PERFORMANCE 2017 – 2019

Approvato dalla Giunta con deliberazione n. 13 del 27 gennaio 2017



Camera di Commercio
Verona



Presentazione del Piano

Uno dei principi cardine su cui è stata impostata la cosiddetta “riforma Brunetta”, che ha interessato la generalità delle pubbliche amministrazioni a partire dal 2010, è il concetto di performance. Dall’emanazione del D. Lgs. 150/2009 attuativo della norma di riforma, si è definito con la sintetica espressione di *ciclo di gestione della performance* un complesso ed articolato processo di pianificazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione di attività e piani programmatici, divenuto ormai una costante per l’intero settore pubblico.

Per la Camera di commercio di Verona, quindi, non dovrebbe risultare una novità approvare per la settima volta un Piano della Performance come strumento di presentazione organizzativo-gestionale nel quale definire, in coerenza con la propria missione istituzionale, gli obiettivi strategici ed operativi, unitamente ai risultati che con la loro realizzazione si intende conseguire.

Eppure la programmazione di attività per l’annualità 2017 si presenta quanto mai un compito sfidante per l’Ente, che sarà chiamato a gestire un cambiamento per certi versi epocale, con riflessi sull’intero sistema camerale italiano. Le disposizioni del D. Lgs. n.219/2016, in vigore dallo scorso 10 dicembre ed attuativo dell’art.10 della legge delega per la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, risulteranno infatti di forte impatto sull’assetto organizzativo, operativo e gestionale degli enti camerali. Scopo della riforma è il riordino sistematico delle funzioni, del finanziamento, della governance, dell’assetto territoriale e delle strutture operative che hanno, finora, caratterizzato l’intera “rete” su cui si struttura il sistema camerale italiano.

Nelle diverse sezioni di cui si compone il presente Piano, non mancheranno occasioni di dare puntuale evidenza delle novità e modifiche, anche organizzative e operative, con cui ci si dovrà misurare in corso d’anno. E’

tuttavia intenzione ferma e irrinunciabile, per la Camera di commercio di Verona, continuare ad essere un'istituzione attenta alle esigenze e necessità del territorio, svolgendo il proprio ruolo di accompagnamento e riferimento strategico, a sostegno e nell'interesse delle imprese veronesi, del lavoro e dello sviluppo socio-economico locale.

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

La natura delle Camere di commercio trova definizione nell'art.1 della legge n.580/1993, precisamente al comma 1, che recita *“...Le camere di commercio sono enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'art.118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali”*.

Tale definizione, invariata anche dopo le modifiche apportate con il D. Lgs. n.219/2016, salvaguarda e implicitamente riconosce il rilevante e strategico ruolo degli enti camerali, confermandoli quali fondamentali presidi sui territori, che agiscono a favore e sostegno delle imprese e del sistema socio-economico locale, per lo sviluppo della competitività italiana.

Fatta salva questa conferma, altri aspetti risulteranno invece profondamente modificati per effetto della riforma, anche in riferimento alle “dimensioni” dei singoli enti. In particolare, secondo la ridefinizione delle circoscrizioni territoriali di competenza, si ridurrà entro le 60 unità il numero delle camere di commercio -con accorpamenti tra enti che contino meno di 75mila imprese iscritte- così come si ridurrà il numero dei componenti degli Organi istituzionali che, salvaguardando il criterio di rappresentatività delle categorie economiche, saranno determinati in base al numero di imprese iscritte: minori nelle Camere con meno di 80mila imprese e maggiori se le imprese iscritte sono superiori a 80mila.

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

Il **Consiglio**, organo di indirizzo strategico, dura in carica cinque anni e rappresenta i diversi settori economici provinciali.

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

Composizione Consiglio per settore economico



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

La **Giunta** camerale, organo esecutivo dell'Ente, è ora costituita dal Presidente e da 8 componenti eletti dal Consiglio.

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

Patrono Margherita - Presidente

Filippi Stefano

Furlan Pietro

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

La *Consulta provinciale dei liberi professionisti* è un organo consultivo che la Camera di commercio ha 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: la Consulta veronese è attualmente presieduta da Giancarlo Franchini ed è rappresentata in Consiglio camerale da Alberto Mion.

Si segnala, tuttavia, che le disposizioni applicative della riforma del sistema camerale potranno comportare nuovi assetti o compiti anche per la Consulta.

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

2.2 Cosa facciamo

La Camera di commercio svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, nonché funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema produttivo.

Tali ambiti di intervento, seppure sostanzialmente confermati dalle norme della riforma, risultano valorizzati o ridimensionati nei distinti aspetti di effettiva attuazione. Con il D. Lgs. 219/2016 attuativo della riforma, il Governo, riscrivendo per intero l'art. 2 della L.580 sui compiti e funzioni spettanti alle Camere, ha disposto che l'attività camerale sia focalizzata sull'ambito "interno":

- ✓ ampliando le funzioni di natura amministrativa con nuove competenze,
- ✓ introducendo funzioni innovative nella digitalizzazione e nei servizi alle imprese,
- ✓ confermando i compiti di vigilanza, controllo e regolazione del mercato,
- ✓ valorizzando il ruolo di raccordo tra formazione e mondo del lavoro.

Quanto alle funzioni di supporto e promozione, invece, viene fatto espressamente divieto alla realizzazione di attività promozionali all'estero, limitando i compiti della Camera ad una generica "*...formazione, informazione, supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali...*", aggiungendo, al contempo, nuove funzioni in tema di "*...valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo e promozione del turismo*", in collaborazione con gli enti competenti.

2.3 Come operiamo

Le Camere di commercio, mantenendo lo status di ente pubblico che opera nell'interesse delle imprese, riescono quindi ad essere un naturale punto

di collegamento tra Pubblica Amministrazione e iniziativa privata, tra imprese e mercato, tra imprese e cittadini.

Allo scopo di far convergere le risorse del territorio verso comuni obiettivi, unitamente alla necessità di fronteggiare al meglio la riduzione di risorse che la Camera di commercio ha recentemente subito per effetto delle norme sulla riduzione del diritto annuale, l'operato della Camera di commercio di Verona si esplica in attività coordinate e sinergiche, condotte con e verso le altre realtà socio-economiche locali nel rispetto del principio della sussidiarietà, per elaborare e realizzare complete ed integrate azioni di sistema a sostegno, sviluppo e promozione del contesto economico provinciale e regionale.

Proprio in quest'ottica sono stati recentemente attuati i piani di riorganizzazione delle sedi decentrate camerali e il conferimento di *Verona Innovazione*, azienda speciale istituita nel 2001 dalla Camera di commercio di Verona, in *T2i – Trasferimento tecnologico e innovazione*, società consortile a r.l., già partecipata dalle CCIAA di Treviso e Venezia Rovigo Delta Lagunare. Con tale operazione, in particolare, si è dato vita ad un *sistema regionale dell'innovazione*, ossia un polo unico e aggregante di strutture e servizi, nel quale le competenze e le specializzazioni acquisite da Verona Innovazione, in particolare nel campo della formazione e dell'accesso ai finanziamenti europei, hanno contribuito ad incrementare l'offerta di servizi a disposizione delle imprese venete.

Identità

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

3.1 L'Amministrazione "in cifre"

Sede e presenza sul territorio



Sede centrale

C.so Porta Nuova, 96
37122 Verona
Tel. 045 8085011 – Fax 045 8085789
e-mail: cctaa.verona@vr.legalmail.camcom.it

Gli uffici della Camera di commercio di Verona sono principalmente collocati nella sede di corso Porta Nuova 96 in Verona, di cui sono ormai al completamento i lavori di ristrutturazione che hanno reso l'immobile più funzionale e sicuro, con benefici riscontrabili anche sul piano dei consumi energetici e, quindi, nel contenimento delle spese di funzionamento.

L'esigenza di razionalizzazione delle risorse ha anche recentemente portato alla riorganizzazione della dislocazione delle tre sedi decentrate e della Borsa Merci: attualmente gli uffici camerali di Legnago, San Bonifacio e Villafranca sono ospitati, a titolo gratuito, presso i municipi dei rispettivi Comuni e la Borsa Merci ha trovato nuova collocazione presso la struttura di VeronaMercato, con spazi adeguati alle attività ma con minori costi di locazione e gestione.

La Camera di commercio di Verona è anche proprietaria dello storico immobile *Domus Mercatorum*, oltre che nel comune di Dolcè, dell'immobile che ospita il Laboratorio prove del Marmo e la videomarmoteca.

L'organizzazione

La struttura della *direzione amministrativa* è composta dal Segretario Generale e dai Dirigenti. Dal punto di vista organizzativo, la struttura amministrativa della Camera di Verona è suddivisa in quattro Aree (Uffici di Staff, Affari economici, Anagrafe e Registri, Affari amministrativi). I Servizi ed uffici che fanno capo all'Area Affari Amministrativi, al momento priva di figura dirigenziale, sono stati affidati alla dirigenza camerale con specifici incarichi ad interim. Di seguito si dettaglia l'attuale situazione:

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

Le recenti modifiche legislative e normative di riferimento per le camere di commercio hanno avuto effetti anche sul contesto organizzativo dell'Ente: con Determinazione del Segretario generale n. 629 del 22.12.2016 si è infatti proceduto ad un riassetto della struttura organizzativa per un primo adeguamento sia a quanto disposto dal D. Lgs. 219/2016 di riordino delle funzioni camerali, sia a quanto previsto da recenti disposizioni normative e

ministeriali in tema di assistenza qualificata alle imprese per la costituzione di stat-up innovative e di verifiche in materia di antiriciclaggio.

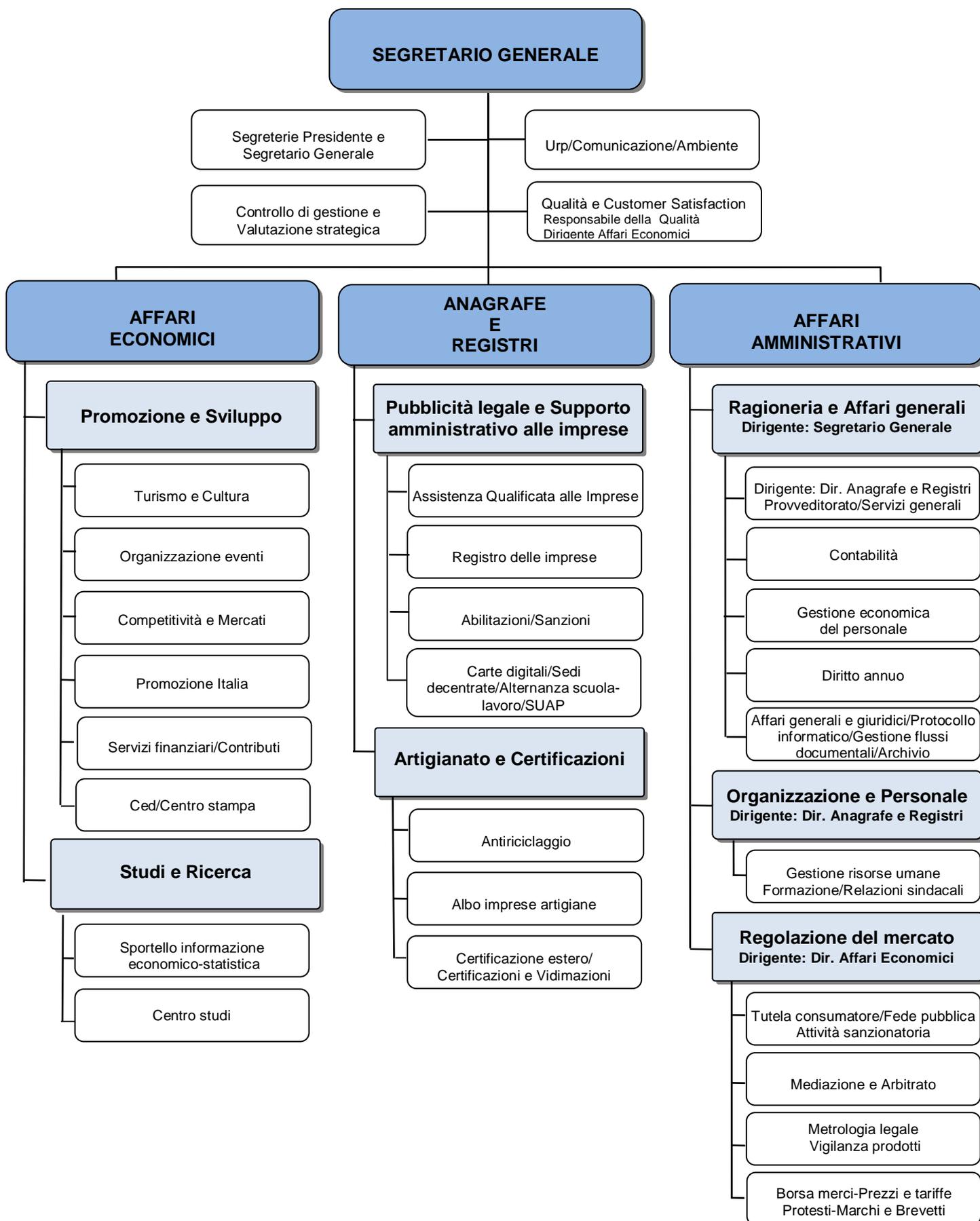
Più precisamente, il D.Lgs.219/2016 ha sia ridimensionato alcuni aspetti delle attività promozionali (in particolare quelle nel campo dell'internazionalizzazione escludendo esplicitamente quelle direttamente svolte all'estero, a favore di nuovi ambiti di intervento, quali la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo), ma anche rafforzato i compiti in materia di orientamento al lavoro e alle professioni; relativamente ai compiti di natura amministrativa, invece, si sono aggiunti gli adempimenti in materia di antiriciclaggio previsti dal Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 17.2.2106, oltre che, con circolare n.3691/C del 1° luglio 2016 del Ministero dello Sviluppo Economico, meglio definiti gli aspetti operativi dell'assistenza alle imprese in materia di start-up.

Il nuovo organigramma generale della Camera di commercio, che di seguito si riporta, è operativo a far data dal 1° gennaio 2017.

Pur con la conferma della struttura su 4 Aree, risultano nuove:

- la denominazione del Servizio Promozione e Sviluppo, a cui riferiscono due nuove unità organizzative (gli uffici Turismo e Cultura e Competitività e Mercati) in sostituzione del precedente Sportello Internazionalizzazione/Eurosportello;
- la denominazione del Servizio Pubblicità legale e Supporto amministrativo alle imprese, a cui riferisce il nuovo ufficio Assistenza Qualificata alle imprese, e dell'ufficio Carte digitali/sedi decentrate/Alternanza scuola-lavoro/SUAP;
- l'ufficio Antiriciclaggio, quale nuova unità organizzativa all'interno del Servizio Artigianato e Certificazioni.

ORGANIGRAMMA GENERALE CCIAA VERONA



Le risorse umane

Il personale della Camera di commercio di Verona alla data del 1° gennaio 2017 si compone di 113 unità in servizio, 1 unità in aspettativa senza assegni per incarico presso altro Ente camerale e 1 unità in distacco sindacale per un totale complessivo di 115 dipendenti.

A fronte di una dotazione organica strutturata su 128 unità, così come approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 377 del 17 dicembre 2013 e confermato con delibera n. 292 del 7 dicembre 2016, le 115 posizioni di organico attuali comprendono anche 22 contratti a tempo parziale, riducendo il conteggio espresso in FTE (Full time equivalent) a 108,7 unità di personale:

Categoria	Dotazione organica	Posizioni ricoperte al 1/1/2017	di cui a part-time	unità lavorative fte
Dirigenti	4	4 *	0	4
Categoria D3	8	7	1	6,8
Categoria D1	25	24*	3	23,4
Categoria D	33	31	4	30,2
Categoria C	77	66	15	61,4
Categoria B3	8	8	1	7,8
Categoria B1	4	4	1	3,8
Categoria B	12	12	2	11,6
Categoria A	2	2	1	1,5
TOTALE	128	115	22	108,7

* di cui 1 unità in aspettativa non retribuita

** di cui 1 unità in distacco sindacale

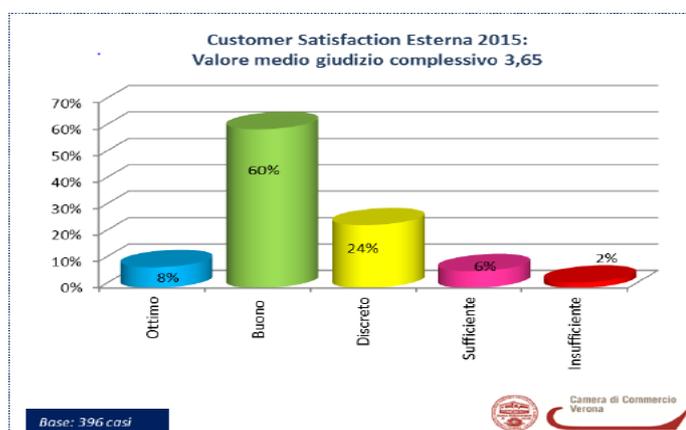
Considerando però le sole unità di personale in servizio effettivo, si contano, oltre alle 3 posizioni dirigenziali prima specificate, 110 dipendenti addetti ai servizi camerali (equivalenti a 103,7 unità in FTE).

L'analisi sulla distribuzione del personale in base alle mansioni, a conferma delle precedenti rilevazioni, denota come il personale dipendente sia in netta prevalenza dedicato ai servizi "esterni" dell'Ente, ossia alle attività camerali più direttamente rivolte a favore delle imprese, rappresentati dalle

Funzioni Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato e Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica; mentre è contenuto l'utilizzo di risorse per le attività interne dell'Ente, che si collocano tra le funzioni Organi istituzionali e Segreteria generale e Servizi di supporto, come meglio evidenziato dal prospetto seguente:

Funzione Istituzionale	unità FTE	%
Organi Istituzionali e Segreteria Generale	4,6	4,4
Servizi di Supporto	26,9	25,9
Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato	57,3	55,3
Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica	14,9	14,4
	103,7	100

Grazie anche a questa ottimale distribuzione, l'Ente offre al sistema imprenditoriale veronese un livello di servizio finora apprezzato sia sotto l'aspetto quantitativo che qualitativo, come dimostrato anche dai più recenti risultati delle indagini di customer satisfaction, di cui si riportano alcune sintetiche conclusioni:¹



Livelli di valutazione	Numero di giudizi complessivi	% Livello di soddisfazione espresso	Emoticon	Giudizio di soddisfazione	Giudizio prevalente
1	8	2%		Giudizio negativo	
2	25	6%		Giudizio sufficiente	
3-4-5	363	92%		Giudizio positivo	

¹ Il report completo è consultabile nella sezione *Amministrazione Trasparente* del sito web camerale www.vr.camcom.gov.it

Le risorse economiche

I valori del Preventivo economico approvati dal Consiglio camerale per l'esercizio 2017, con deliberazione n. 13 del 21 dicembre 2016, sono così schematicamente riassunti:

Preventivo 2017 - valori complessivi	A - ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE	B - SERVIZI DI SUPPORTO	C - ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO	D - STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA	
PROVENTI CORRENTI	14.276.235	-	9.577.576	4.642.070	56.589
DIRITTO ANNUALE	9.428.159		9.428.159		
DIRITTI DI SEGRETERIA	4.397.070			4.397.070	
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	179.046		130.857	18.000	30.189
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	271.960		18.560	227.000	26.400
ONERI CORRENTI	- 14.894.235	- 2.025.654	- 7.387.655	- 3.502.036	- 1.978.888
PERSONALE	- 4.750.139	- 423.405	- 1.144.229	- 2.389.613	- 792.892
FUNZIONAMENTO	- 5.612.053	- 1.598.687	- 2.762.120	- 1.032.242	- 219.004
INTERVENTI ECONOMICI	- 1.017.000	-	-	- 53.000	- 964.000
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	- 3.515.043	- 3.562	- 3.481.307	- 27.181	- 2.992
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	- 618.000	- 2.025.654	2.189.920	1.140.033	- 1.922.299
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	618.000	561.944	48.692	5.613	1.751
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	-	-	-	-	-
AVANZO/DISAVANZO DI ESERCIZIO	-	- 1.463.710	2.238.612	1.145.646	- 1.920.548
PIANO DEGLI INVESTIMENTI					
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	25.000		21.000	4.000	
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	1.249.774		1.247.874	1.900	
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	7.000.000	7.000.000			
Totale Investimenti	8.274.774	7.000.000	1.268.874	5.900	-

Preventivo Economico 2017 - sintesi

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

Pur essendo stati ampiamente trattati in sede di Relazione al Preventivo economico, si ritiene qui utile ricordare alcune particolarità che caratterizzano i dati economici di previsione per il 2017.

Nello specifico, la determinazione delle risorse economico-finanziarie dell'esercizio 2017 risulta fortemente influenzata dal clima di incertezza sull'operatività futura della Camera di commercio di Verona che, insieme all'intero sistema camerale italiano, dovrà misurarsi con gli effetti delle

disposizioni attuative della legge delega n. 124/2015 di riforma delle pubbliche amministrazioni. Ancorché definitivamente approvato dal Consiglio dei Ministri solo di recente, con D. Lgs. n.219 del 25 novembre 2016, il contenuto delle disposizioni attuative era ben noto da tempo, seppure, in versione finale, con effetti che sono risultati anche più pesanti di quanto atteso, in particolare riguardo agli aspetti economico-finanziari della programmazione.

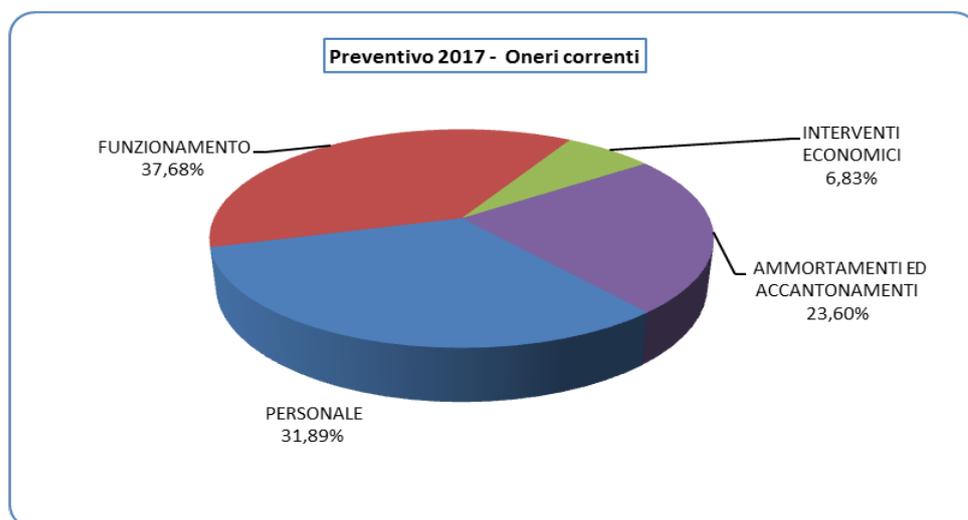
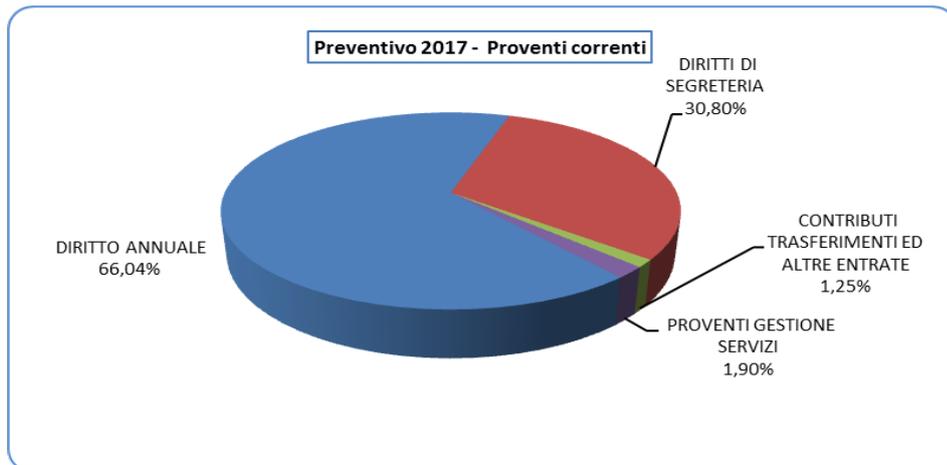
Infatti, oltre al previsto taglio del diritto annuale, che raggiungerà nel 2017 la misura del 50%, le norme di attuazione hanno anche introdotto nuovi limiti alla autonomia finanziaria delle Camere di commercio, in primis limitando la facoltà, finora riconosciuta dalla Legge 580/1993, di incrementare gli importi del diritto annuale, al contempo confermando l'obbligo di riversamento al bilancio dello Stato delle riduzioni di spesa previste dalle diverse norme della cosiddetta *spending review*.

In termini economici, ciò ha significato per la Camera di commercio di Verona, stante le problematiche applicative della norma, rinunciare all'incremento del 20% sulle quote di diritto annuale a carico delle imprese, già approvato dal Consiglio a valere per il triennio dal 2016 al 2018 con deliberazione n. 10 del 4.11.2015, dovendo comunque confermare l'impegno di finanziare, con un importo che supera i 500.000 euro, i versamenti determinati dalla *spending review*. Tutto ciò ha portato l'Ente a considerare prioritaria la condizione di equilibrio economico-finanziario, generando però non pochi ostacoli nella definizione di politiche di sostegno dell'economia, necessariamente ora finanziate con minori risorse rispetto al passato. Se la Camera di commercio ha più volte attinto ad avanzi patrimonializzati per dare copertura ai disavanzi di parte corrente - volutamente determinati al fine di "dare spessore" agli interventi a supporto del sistema economico provinciale - nei valori di previsione per l'anno 2017 ci si è invece limitati ad utilizzare il saldo positivo della Gestione Finanziaria per compensare il saldo negativo di

parte Corrente e raggiungere quindi il pareggio di bilancio, rimandando all'aggiornamento di bilancio, una volta chiarito il quadro normativo, la possibilità di riutilizzo mirato di avanzi patrimonializzati.

Fatte queste premesse di carattere generale, analizzando i valori del prospetto riepilogativo del Preventivo 2017 prima riportato, si rileva come i risultati delle singole Funzioni presentino risultati di segno diverso tra di loro: la Funzione B – servizi di supporto, cui per convenzione è assegnata la totalità dei proventi da Diritto Annuale, realizza il risultato positivo di valore più elevato, che viene utilizzato a parziale copertura dei disavanzi previsti per le restanti Funzioni, in particolare per la Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica, cui è assegnata la quasi totalità delle risorse per gli interventi economici. Diverso è invece il caso della Funzione C- Anagrafe e Servizi di regolazione del mercato, che gode di entrate “proprie”: il corrispettivo economico richiesto per le attività associate alla funzione, sia di natura amministrativa che di prestazioni di servizi, è non solo sufficiente a garantire la copertura dei costi della Funzione stessa, ma realizza altresì un margine positivo. Per completezza di informazione in relazione al disavanzo previsto per la funzione A – Organi istituzionali, si ricorda che la stessa contabilizza anche le risorse che la Camera di commercio destina agli organismi del sistema camerale, così come le somme derivanti dal contenimento dei propri costi che devono essere versate al bilancio dello Stato, oltre ad essere una Funzione istituzionale cui, di per sé, non spettano entrate “proprie”.

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



Il prospetto di dettaglio dei Proventi correnti evidenzia come, nonostante la pesante riduzione di valore di cui si è più volte detto, il *Diritto Annuale* si confermi come la principale voce di entrata della Camera di commercio, seguito dall'altra fonte istituzionale di proventi, ossia i *Diritti di Segreteria* derivanti dall'attività amministrativa dell'Ente.

Per contro, analizzando il dettaglio delle voci degli Oneri correnti, si deve constatare come gli *Interventi Economici* non possano mantenere, come avveniva in passato, l'assoluta rilevanza ed incidenza: il valore assegnato, pari ad € 1.017.000 rappresenta infatti meno del 7% delle spese correnti, drasticamente

ridimensionato per effetto della riduzione di entrate. Al fine, comunque, di realizzare politiche di sostegno dell'economia locale, si è voluto convogliare le risorse disponibili verso obiettivi di impatto sul territorio.

3.2 Mandato istituzionale e missione

Il mandato istituzionalmente affidato alle Camere di commercio “*funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese*” con l’art. 1 della L.580/1993, testualmente non modificato dalle norme del D. Lgs. 219 di attuazione della legge di riforma, conferma la legittimazione del ruolo che gli Enti camerali ricoprono nell’ambito del sistema pubblico.

Tuttavia, essendo la pubblica amministrazione nel suo insieme oggetto di una complessiva riorganizzazione, anche le Camere di commercio sono coinvolte nel processo, in particolare con le disposizioni dell’art. 10 della legge delega n. 124/2015.

Con l’obiettivo di contribuire allo sviluppo economico, il Governo ha attuato i principi della legge delega puntando sul recupero di efficienza nel settore pubblico, da conseguirsi principalmente con la riduzione dei costi delle amministrazioni e di quelli a carico delle imprese.

Più precisamente, in riferimento al sistema camerale, attraverso:

- ✓ la riduzione del numero degli Enti in conseguenza della ridefinizione delle circoscrizioni territoriali di competenza,
- ✓ la limitazione degli ambiti di svolgimento delle funzioni di promozione del territorio e dell’economia locale,
- ✓ l’eliminazione delle duplicazioni dei compiti e funzioni rispetto ad altre PP.AA. e la puntuale elencazione delle funzioni affidate,
- ✓ la limitazione delle partecipazioni societarie,
- ✓ la riduzione del numero dei componenti degli organi con contestuale gratuità degli incarichi
- ✓ e, per diminuire il carico economico sulle imprese, la riforma del sistema di finanziamento confermando le già ridotte misure del diritto annuale.

Il sistema camerale, pur condividendo l’esigenza del Governo di migliorare la Pubblica Amministrazione, rendendola sempre più efficiente e meno costosa, rivendica la specificità delle Camere di commercio come uno

dei settori pubblici meglio strutturati per essere di supporto alle esigenze di sviluppo dell'economia. Grazie alla radicata presenza nei territori, le Camere possiedono una unica e profonda conoscenza delle particolari dinamiche socio-economiche del territorio, che le differenzia notevolmente rispetto ad altre istituzioni, pubbliche o private che siano. E' perciò estremamente importante che alla base del processo di aggregazione vi siano principi e scopi di efficienza e miglioramento qualitativo degli Enti camerali, e non il solo obiettivo di ridurre numericamente le Camere di commercio ora presenti.

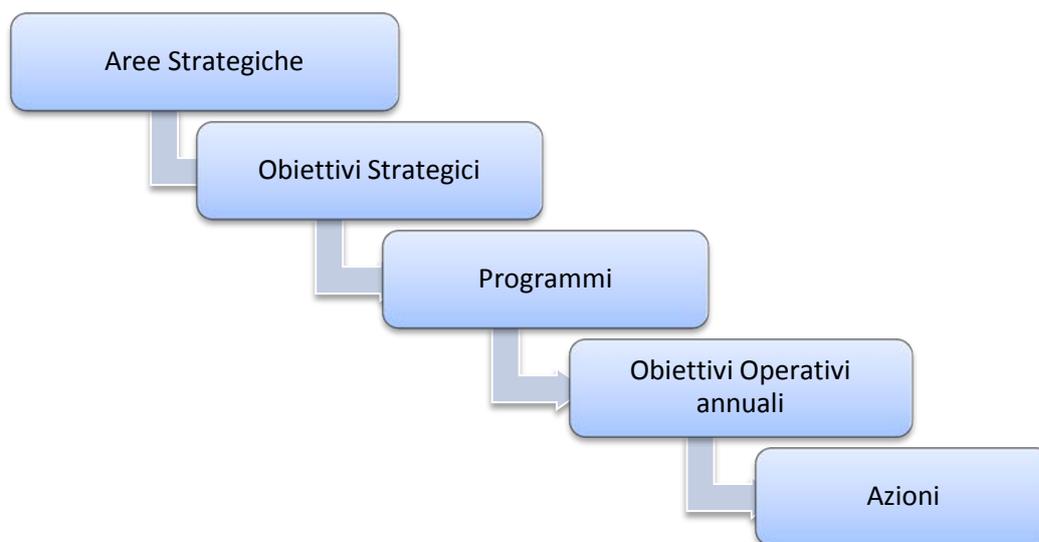
Le modifiche che la riforma comporta, tuttavia, non mancheranno di avere conseguenze sull'operatività degli enti camerali, riflettendosi anche negli ambiti di intervento con possibili ridefinizioni di strategie di fondo su cui impostare la propria azione.

Nell'immediato, però, non essendo ancora completamente formato il complesso processo di riorganizzazione e razionalizzazione delle strutture, che sarà sottoposto da parte di Unioncamere al Ministero dello Sviluppo Economico entro la metà 2017, è compito della Camera di commercio mantenere le proprie funzioni e competenze di servizio, sostegno e accompagnamento del sistema produttivo locale.

In quest'ottica, dunque, anche per le attività da svolgere nel corso del 2017 il riferimento di base è stato il Programma Pluriennale 2015-2019 approvato dal Consiglio per delineare le priorità di intervento dell'azione dell'Ente nell'arco temporale del mandato, confermando quindi nella mappa strategica in esso definita la "traccia" su cui si sviluppa la programmazione annuale, seppure prevedendo azioni ed interventi vincolati alle attuali logiche di fattibilità e sostenibilità.

3.3 Albero della performance

Per facilitare la comprensione dei legami e dei processi logici che collegano mandato istituzionale, aree strategiche di intervento e piani operativi, i contenuti dell'intero processo di programmazione sono schematicamente riassunti in un prospetto grafico definito *albero della performance*², che si sviluppa secondo una logica “a cascata” strutturata su 5 livelli:



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

Quale elemento di raccordo tra la programmazione strategica triennale e la programmazione operativa annuale, l'alberatura si sviluppa in un terzo livello che comprende vari Programmi la cui funzione è solo descrittiva (non hanno KPI associati) e servono per “raccolgere” secondo scopi e finalità comuni gli Obiettivi Operativi annuali e le relative Azioni (rispettivamente quarto e quinto

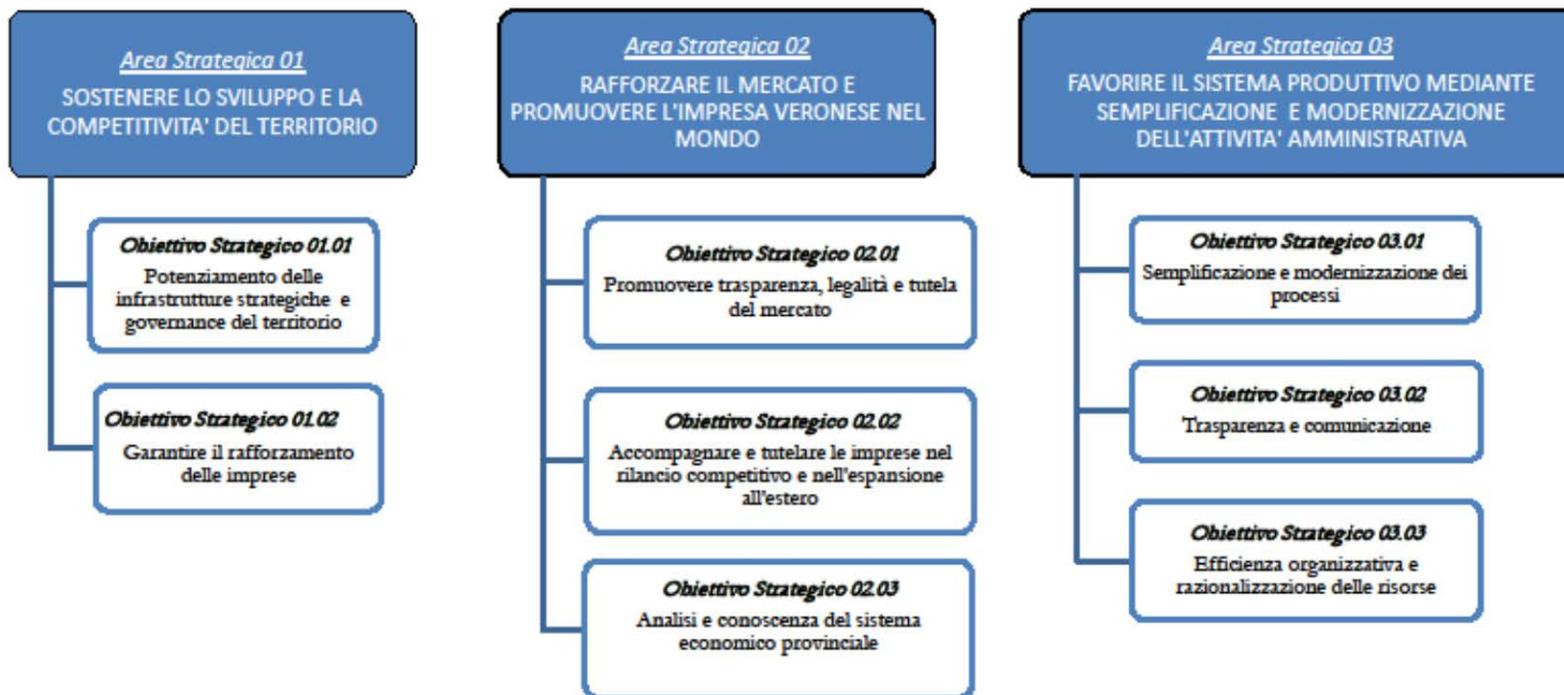
² Lo schema completo e dettagliato è riportato nelle sezioni seguenti

livello dell'alberatura). Gli elementi della programmazione annuale sono, per semplificazione, distinti in relazione alla struttura organizzativa incaricata della loro esecuzione (Area e/o Servizio) e sono anch'essi misurati attraverso specifici KPI.

Come prima ricordato, la programmazione operativa per l'anno 2017 si sviluppa sulla base degli indirizzi strategici e sulle priorità di azione approvati dal Consiglio camerale nel documento di Programma Pluriennale 2015 – 2019 e negli obiettivi annuali definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica 2017, richiamati anche nel Piano indicatori e risultati attesi (PIRA) approvato in allegato al Preventivo economico finanziario 2017 con deliberazione del Consiglio n. 13 del 21 dicembre 2016.

L'insieme degli obiettivi è schematicamente rappresentato nel prospetto definito *mappa strategica*, all'interno del quale gli indirizzi strategici assumono la denominazione di *Aree Strategiche* e le priorità di azione diventano *Obiettivi Strategici* e rappresentano quindi i primi due livelli dell'albero della performance.

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



Analisi del contesto

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

Tali informazioni sono peraltro già riportate, e ampiamente analizzate, nei documenti di programmazione recentemente approvati dalla Camera di commercio, quali la Relazione Previsionale e Programmatica 2017 e nella Relazione che accompagna il Preventivo economico annuale.

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

4.1 Analisi del contesto esterno

Il quadro economico

Relativamente alle previsioni economiche del 2017, sono attese dinamiche di crescita debole a livello globale con incrementi ancora modesti per il PIL mondiale³, che potrebbe registrare un +3,4% secondo il FMI, un +3,2% secondo l'OCSE. Tra le economie emergenti o in via di sviluppo peseranno ancora la rallentata espansione della Cina, che potrebbe ridurre la propria crescita al 6,2% rispetto al 6,6% atteso per il corrente 2016, oltre che le difficoltà di Brasile e Russia, Paesi nei quali, seppure con leggere attenuazioni, permangono gli effetti della fase recessiva; dovrebbe invece confermarsi costante l'economia indiana, con una crescita stimata del 7,4%.

³ FMI, WEO update ottobre 2016, OCSE Economic outlook, settembre 2016

A ciò si affiancano, in particolare per le economie dei Paesi avanzati, gli impatti legati alla *Brexit*: nonostante le misure adottate dalla Banca d'Inghilterra, che hanno contribuito nell'immediato a stabilizzare i mercati, i rischi restano comunque elevati e le previsioni sono orientate al ribasso. Per il prossimo anno, infatti, la crescita del Regno Unito è stimata nell'1% dall'OCSE, mentre il FMI stima un più ottimistico 1,3%, valore comunque ben lontano dalle stime di crescita del 2,2% formulate ante risultato referendario.

Secondo il FMI, i negoziati fra il Regno Unito e l'Unione europea potrebbero delineare tre diversi scenari alternativi per il 2017: a fianco dello scenario "base" delle previsioni già formulate, ossia un +3,4% la crescita mondiale e +1,8% per i paesi avanzati, si ipotizzano uno scenario "sfavorevole" (3,1% mondiale e 1,5% economie avanzate) ed uno "negativo" con una crescita mondiale che potrebbe scendere al 2,8% e all'1% quella delle sole economie avanzate.

Il quadro normativo

Il processo di riforma del settore pubblico è sicuramente al centro dell'attenzione nel quadro normativo di riferimento per la Camera di Commercio, seppure molte altre disposizioni di legge abbiano riflessi sull'operatività dell'Ente, in particolare le norme di riduzione e razionalizzazione della spesa pubblica con i conseguenti obblighi e vincoli di natura economico-finanziaria o di pieno utilizzo di disponibilità proprie, riflettendosi anche sulle politiche di gestione del personale.

Si è già detto di alcuni aspetti fondamentali su cui si fonda il processo di riforma, che tuttavia merita di essere di nuovo ricordato. Il D. Lgs. 219 del 25 novembre 2016, in vigore già dallo scorso 10 dicembre, oltre a confermare il

dimezzamento del diritto annuale e le disposizioni della legge-delega n. 124/2015, regola e introduce norme che, tra l'altro, si riferiscono a:

- ✓ ridefinizione delle circoscrizioni territoriali di competenza di ciascuna Camera, non più legate alla dimensione delle singole province e comunque finalizzata a diminuire entro il limite di 60 il numero delle Camere di commercio italiane, con il necessario conseguente accorpamento degli Enti ora esistenti, in funzione anche di una richiesta consistenza minima di 75mila imprese iscritte;
- ✓ eventuale riduzione anche delle Unioni regionali, che potranno esistere solo in presenza di almeno 3 Camere e, peraltro, con l'unanime adesione di tutte quelle presenti nella regione;
- ✓ delimitazione delle competenze e funzioni, tra cui si evidenzia:
 - specifica esclusione dai compiti delle CCIAA di attività di promozione direttamente svolte all'estero;
 - possibilità di svolgere in regime di libero mercato funzioni di assistenza e supporto alle imprese;
 - rafforzamento dei compiti in materia di orientamento al lavoro e alle professioni;
 - valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo e promozione del turismo;
 - attività in ambito della digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, supporto al placement e all'orientamento, risoluzione alternativa delle controversie, il tutto esclusivamente in cofinanziamento;
- ✓ la realizzazione, da parte di Unioncamere nazionale entro la prima metà del 2017, di un piano di riorganizzazione del sistema, relativamente alle sedi e spazi utilizzati, oltre che del personale dipendente;

- ✓ presenza di un unico Conservatore per tutte le Camere di commercio di una circoscrizione territoriale di competenza del medesimo Tribunale delle Imprese, quindi indicativamente su base regionale;
- ✓ limitazione della facoltà di aumentare la misura del diritto annuale entro il limite del 20% degli importi stabiliti;
- ✓ definizione, secondo costi standard di gestione definiti dal Ministero dello Sviluppo Economico, degli importi dei diritti e delle tariffe spettanti alle Camere per i servizi prestati;
- ✓ introduzione della gratuità delle cariche per i componenti degli organi camerali e riduzione del numero dei componenti secondo le fasce dimensionali degli Enti; (per la Camera di Verona passeranno da 33 a 25 i Consiglieri e da 8 a 7 i componenti di Giunta);
- ✓ istituzione di un *Comitato indipendente di valutazione delle performance del sistema camerale* che, sulla base di criteri definiti dal MiSE, valuterà e misurerà annualmente le condizioni di equilibrio economico-finanziario delle singole Camere, oltre l'efficacia delle azioni del sistema camerale e dei programmi e attività nel complesso svolte.

Attualmente, sulla scorta del progetto di autoriforma avviato dal sistema camerale già prima dell'emanazione della legge-delega, numerose Camere di commercio hanno completato, o sono prossime a farlo, progetti di fusioni e accorpamenti: sono 35 gli enti camerali provinciali finora coinvolti nel processo e, al termine dell'iter procedurale, risulteranno 15 nuovi Enti accorpati.

Pur realizzando quindi una notevole riduzione numerica a 85 enti, si è ancora lontani dal tetto massimo di 60 Camere fissato dalle norme della riforma: la ridefinizione delle circoscrizioni territoriali dovrà quindi realizzarsi con ulteriori accorpamenti provinciali.

Per quello che riguarda la Camera di commercio di Verona, non è nell'immediato previsto un obbligo di accorpamento con altri Enti, potendo

contare su un totale di imprese ed unità produttive locali iscritte al Registro delle Imprese che risulta ben superiore al minimo richiesto di 75mila; certo è che solo dopo il completamento della ridefinizione delle circoscrizioni territoriali si potrà escludere la possibilità che all'Ente camerale veronese debbano fare riferimento, con conseguente accorpamento, altri territori ed enti limitrofi.

Il contesto socio-economico veronese

Territorio e infrastrutture locali

Come noto, la particolare collocazione del territorio veronese, posto allo snodo delle principali vie di comunicazione europee lungo le direttrici nord/sud ed est/ovest, ha costituito uno dei principali volani di sviluppo dell'economia veronese. Tale condizione ha favorito le possibilità di scambi commerciali nazionali ed internazionali e creato nel tempo una mentalità imprenditoriale non rinchiusa entro il ristretto ambito del proprio quotidiano, ma rivolta verso nuovi mercati ed opportunità.

In una economia come la nostra caratterizzata da importantissime, diffuse e variegate realtà economiche, nel campo manifatturiero, agroalimentare, dei servizi e non da ultimo turistico, la presenza di infrastrutture quali delle autostrade A4 e A22, il Quadrante Europa, la Fiera, l'Aeroporto, della Veronamercato, della Fondazione Arena si è rivelata negli anni fondamentale; l'impegno da sempre profuso dalla Camera di Commercio al fine di mantenerne l'efficienza ed incrementarne l'efficacia è stato motivato proprio dalla consapevolezza di tali condizioni.

Il sistema imprenditoriale

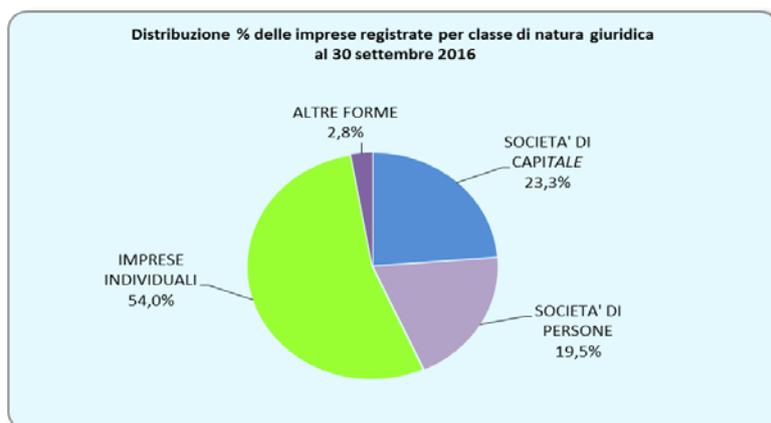
Alla data del 30 settembre 2016, le imprese registrate⁴ alla Camera di Commercio di Verona sono **96.595**. Le imprese attive, alla stessa data, sono **86.416**, pari all'89,5% del totale.

Imprese registrate, iscrizioni, cancellazioni e saldo imprese gennaio - settembre 2016

Forma giuridica	Registrate al 30 settembre 2016	Iscrizioni	Cessazioni non d'ufficio	Saldo
SOCIETA' DI CAPITALE	22.954	1.006	534	472
SOCIETA' DI PERSONE	18.815	471	485	-14
IMPRESE INDIVIDUALI	52.147	2.801	2.870	-69
ALTRE FORME	2.679	101	72	29
TOTALE	96.595	4.379	3.961	418

Elaborazione Servizio Studi e Ricerca Camera di Commercio di Verona su dati Infocamere - StockView

Le dinamiche delle iscrizioni e cessazioni non d'ufficio nel corso dei primi 9 mesi del 2016 registrano un saldo positivo di 418 posizioni, particolarmente interessante se analizzato secondo la tipologia di impresa: l'incremento delle nuove società di capitali e il decremento delle imprese individuali, seppure esse rimangono la parte più consistente del sistema produttivo veronese, segnalano una tendenza a forme d'impresa più articolate, in grado di meglio affrontare la competizione sui mercati:



⁴ Per impresa registrata, secondo la definizione di Movimprese, si intende l'impresa presente in archivio e non cessata, indipendentemente dallo stato di attività assunto (attiva, inattiva, sospesa, in liquidazione, fallita). L'impresa è invece attiva quando esercita l'attività e non risulta avere procedure concorsuali in atto.

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.⁵ Di seguito l’analisi di dettaglio al 30 settembre 2016:

Registrate TOTALE	Registrate FEMMINILI	Registrate GIOVANILI	Registrate STRANIERE
96.595	18.961	8.271	10.472
	19,63%	8,56%	10,84%

Fonte: Stockview-Infocamere

Altra analisi interessante sulle dinamiche imprenditoriali che caratterizzano l’economia veronese, soprattutto in considerazione dei benefici “qualitativi” che possono apportare, riguarda il dato relativo ai **Contratti di rete d’impresa** e alle **Start-up innovative**, iscritte in una specifica sezione del Registro delle Imprese.

La *Rete d’Impresa* è un accordo, formalizzato in un “contratto di rete”, basato sulla collaborazione, lo scambio e l’aggregazione tra imprese che rappresenta un modello di business alternativo rispetto a quello individualistico e frammentato del nostro tessuto economico. Attraverso questo modello di aggregazione si intende dare certezza giuridica a forme di collaborazione nate spontaneamente tra imprese che, pur rimanendo indipendenti, puntano a realizzare progetti comuni diretti ad accrescere la propria capacità innovativa e la competitività, quindi un efficace strumento per affrontare la sfida del mercato globale.

⁵ 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.

La rilevazione statistica al 30.9.2016 conta 287 imprese con sede nella provincia, coinvolte in 98 contratti di rete. Rispetto all'anno precedente, il numero di imprese è cresciuto del 28,7%, ancora una volta con un buon incremento delle imprese individuali coinvolte che, seppure rimangano una quota minoritaria delle imprese che si avvalgono di questa forma di aggregazione, stanno dimostrando una forte attitudine a cogliere le opportunità di crescita derivanti dall'unione e dalla condivisione di obiettivi.

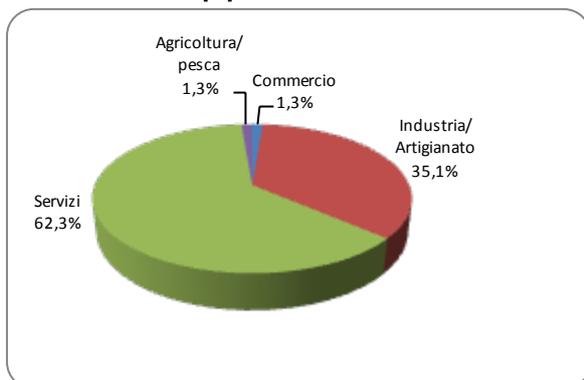
Verona. Imprese coinvolte in contratti di rete d'impresa per forma giuridica al 30.9.2016				
Classe Natura Giuridica	numero imprese coinvolte		var.% set 2016/ set 2015	comp% set-16
	30-set-15	30-set-16		
Società di capitale	127	156	22,8	54,4
Società di persone	47	61	29,8	21,3
Imprese individuali	36	50	38,9	17,4
Altre forme	13	20	53,8	7,0
TOTALE	223	287	28,7	100,0

Elaborazione Servizio Studi e Ricerca Camera di Commercio di Verona su dati InfoCamere

La *start-up innovativa* è una società di capitali di diritto italiano, o società europea avente sede fiscale in Italia, che risponde a determinati requisiti ed ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto contenuto tecnologico. Questo tipo di società nasce per favorire la crescita sostenibile, l'innovazione tecnologica e l'occupazione, in particolare quella giovanile, contribuendo allo sviluppo di nuova cultura imprenditoriale e alla creazione di un contesto maggiormente favorevole all'innovazione.

A Verona le società iscritte alla sezione start-up innovative del Registro delle Imprese a settembre 2016 sono 77, contro le 52 dell'analogo periodo del 2015. Si concentrano principalmente nel settore dei servizi e rappresentano il 16,2% delle start up venete e l'1,27% a livello nazionale.

Verona. Start up per settore



Verona. Società iscritte alla sezione delle start-up Innovative al 30 settembre 2016

Settore	set 2015	set 2016	var.% 2016/2015	comp.% 2016
Commercio	0	1	-	1,3
Industria/ Artigianato	21	27	28,6	35,1
Servizi	31	48	54,8	62,3
Agricoltura/pesca	0	1	-	1,3
Totale	52	77	48,1	100

Elaborazione Servizio Studi e Ricerca Camera di Commercio di Verona su dati InfoCamere

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

Imprese registrate per settore di attività economica.

Composizione % e var. % rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente

Macrosettore	Imprese al 30.09.2016	Quota%	Var% 2016/2015
Agricoltura	15.923	16,5	-0,5
Industria	10.191	10,6	-2,4
Costruzioni	14.554	15,1	-2,4
Commercio	20.568	21,3	-0,4
Servizi di alloggio e di ristorazione	6.881	7,1	3,1
Servizi alle imprese e alle persone	24.750	25,6	1,3
Imprese n.c.	3.728	3,9	-3,2
Totale imprese	96.595	100	-0,4

Elaborazione Servizio Studi e Ricerca Camera di Commercio di Verona su dati Infocamere - StockView

Verona e i mercati esteri

I dati provvisori diffusi da ISTAT relativi ai primi 9 mesi del 2016 evidenziano una buona performance sui mercati esteri delle produzioni veronesi: con un valore complessivo di quasi 7,7 miliardi di euro, Verona incrementa del 2,2% il volume di export rispetto all'analogo periodo del 2015, con risultati migliori dell'incremento annuale su base regionale e nazionale che registrano variazioni limitate, pari, rispettivamente, allo 0,7% e 0,5%.

Anche sul fronte delle importazioni si registrano variazioni di assoluto rilievo: al 30 settembre 2016 l'incremento registrato sull'analogo periodo dell'anno precedente è pari al 6,8%, con un valore di importazioni che si avvicina ai 10 miliardi di euro, ad indicare un maggior fabbisogno di approvvigionamenti a sostegno della produzione interna.

L'analisi settoriale vede, ancora una volta, maggiormente dinamici i settori alimentari, bevande e ortofrutta, a conferma dell'assoluta rilevanza del comparto agroalimentare nel suo insieme, ma anche il marmo che migliora del 3% a consolidamento della ripresa del settore dopo un periodo di contrazione:

Verona. Principali prodotti esportati (valori in euro)

MERCE	gen- set 2015	gen-set 2016*	Var. %	peso% 2016
Macchinari	1.507.529.283	1.488.288.709	-1,3	19,4
Alimentari	934.387.319	1.009.502.844	8,0	13,1
Bevande	637.999.439	660.192.657	3,5	8,6
Tessile-Abbigliamento	659.972.531	655.769.713	-0,6	8,5
Ortofrutta	373.272.728	421.177.489	12,8	5,5
Marmo	317.167.989	326.687.431	3,0	4,3
Calzature	325.522.225	291.917.753	-10,3	3,8
Termomeccanica	94.020.312	93.308.703	-0,8	1,2
Mobili	70.539.336	72.835.841	3,3	0,9
Altri prodotti	2.594.265.638	2.659.073.972	2,5	34,6
Totale	7.514.676.800	7.678.755.112	2,2	100,0

Fonte: Istat - Banca dati Coeweb

L'analisi per Paese di destinazione evidenzia che i maggiori acquirenti esterni delle produzioni veronesi sono i Paesi UE o di area europea, ad eccezione degli Stati Uniti, che si confermano al 4° posto, con un buon incremento sulle precedenti rilevazioni.

Da evidenziare l'ingresso nella *top ten* della Cina, verso la quale il valore dell'export veronese segna la migliore variazione annuale (+11,6%):

Verona. Primi 10 paesi per export (valori in euro)

Pos.	PAESI	gen-set 2015	gen - set 2016*	Var. %	peso%
1	Germania	1.262.838.888	1.316.694.965	4,3	17,1
2	Francia	628.733.521	670.252.227	6,6	8,7
3	Regno Unito	450.770.238	492.299.026	9,2	6,4
4	Stati Uniti	438.940.392	468.932.415	6,8	6,1
5	Spagna	351.631.389	370.418.435	5,3	4,8
6	Svizzera	262.388.427	284.214.039	8,3	3,7
7	Austria	257.196.022	257.750.206	0,2	3,4
8	Polonia	193.053.262	199.967.083	3,6	2,6
9	Cina	161.399.114	180.105.735	11,6	2,3
10	Paesi Bassi	184.375.746	176.430.732	-4,3	2,3
	Altri paesi	3.323.349.801	3.261.690.249	-1,9	42,5
	MONDO	7.514.676.800	7.678.755.112	2,2	100,0

Verona. Primi 10 paesi per import (valori in euro)

Pos.	PAESI	gen-set 2015	gen - set 2016*	Var. %	peso%
1	Germania	3.315.002.355	3.736.758.366	12,7	37,7
2	Spagna	860.890.975	946.860.236	10,0	9,6
3	Francia	491.723.543	473.263.162	-3,8	4,8
4	Cina	454.416.568	419.386.593	-7,7	4,2
5	Belgio	327.354.316	375.646.768	14,8	3,8
6	Paesi Bassi	307.012.337	341.743.332	11,3	3,4
7	Austria	336.218.179	324.755.976	-3,4	3,3
8	Polonia	200.108.940	280.531.165	40,2	2,8
9	Repubblica ceca	203.583.313	273.501.845	34,3	2,8
10	Ucraina	223.213.661	213.158.341	-4,5	2,2
	Altri paesi	2.561.111.864	2.523.288.445	-1,5	25,5
	MONDO	9.280.636.051	9.908.894.229	6,8	100,0

*Dati 2016 provvisori

Elaborazione Servizio Studi e Ricerca Camera di Commercio di Verona su dati Istat

4.2 Analisi del contesto interno

La struttura organizzativa

Nella parte iniziale del documento sono riportate informazioni riassuntive sulla struttura organizzativa. Nei prospetti che seguono si evidenziano, con maggiore dettaglio, le caratteristiche più salienti sull'organico camerale⁶:

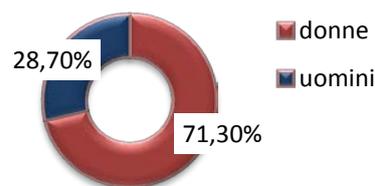
POSTI PER CATEGORIA E PROFILO			
Categoria	Profilo professionale	Dotazione Organica	Posizioni ricoperte
Dir.		4	4*
D3	Gestore integrato di servizi	8	7
	Totale categoria D3	8	7
D1	Gestore di servizi amministrativi, di supporto e di rete	13	12
	Gestore di servizi di studio e promozione	6	6 **
	Gestore di servizi economico-finanziari	5	5
	Gestore di servizi tecnico-informatici	1	1
	Totale categoria D1	25	24
C	Assistente servizi amministrativi, di supporto e di rete	53	48
	Assistente servizi economico-finanziari	10	8
	Assistente servizi di studio e promozione	13	9
	Assistente servizi tecnico-informatici	1	1
	Totale categoria C	77	66
B3	Agente specializzato servizi tecnico-amministrativi e di rete	8	8
	Totale categoria B3	8	8
B1	Agente servizi tecnico-amministrativi	4	4
	Totale categoria B1	4	4
A	Addetto servizi ausiliari	2	2
	Totale categoria A	2	2
	TOTALE	128	115

* di cui una unità in aspettativa non retribuita

** di cui una unità in distacco sindacale

L'analisi di genere rileva una netta prevalenza del personale femminile, che si colloca prevalentemente nella intermedia categoria C:

composizione del personale per genere



⁶ Riferimento alla situazione all'1.1.2017

I dipendenti attualmente in contratto di lavoro a tempo parziale sono 22 in totale, principalmente personale di sesso femminile collocato nella categoria C. Sulla base della diversa articolazione oraria concessa, la prestazione lavorativa in termini di equivalenza al tempo pieno (FTE) corrisponde a 15,7 unità.

dipendenti con contratti a tempo parziale			
Categoria	Totale	Uomini	Donne
Categoria D	4	0	4
Categoria C	15	1	14
Categoria B	2	1	1
Categoria A	1	1	0
totale	22	3	19

Rispetto quindi alle teoriche posizioni di organico di 128 unità, considerando le assenze per aspettativa o distacco e le riduzioni per i contratti a tempo parziale, i dipendenti effettivamente in servizio nella Camera di commercio di Verona sono attualmente 113 in totale, compresi i 3 dirigenti, e corrispondono a 106,7 unità conteggiate in FTE.

Nel corso del 2017, tuttavia, si ha già certezza di alcune cessazioni di personale, sia per processi di mobilità che per pensionamenti. Essendo peraltro impossibile procedere a nuove assunzioni, per effetto di tali cessazioni il numero di personale in servizio risulterà ben inferiore, rendendo quindi un compito particolarmente sfidante per l'Ente mantenere l'attuale livello di servizi offerti alle imprese.

Nel mese di maggio 2016, dopo una prima e positiva sperimentazione conclusa nel corso del 2015, si è attivato nuovamente il progetto di *telelavoro*, che, per una durata biennale, vede coinvolte due dipendenti dell'ufficio Registro delle Imprese che svolgeranno le loro attività lavorative con una articolazione oraria mista, ossia a distanza e, per le necessarie attività di coordinamento, con limitati giorni di presenza in sede.

Per completezza, si ricorda il contenuto ricorso a risorse esterne per professionalità non presenti nell'Ente; più precisamente è attualmente attivo un contratto di collaborazione per la figura di addetta stampa, e, nel prosieguo dell'anno, saranno riattivate le due borse di studio per neo-laureati esperti del web, i quali presteranno consulenza alle imprese nell'ambito del progetto "eccellenze in digitale" in collaborazione con Unioncamere e Google.

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.

Nell'ambito del processo di ottimizzazione e razionalizzazione delle risorse dell'Ente, la gestione mirata degli *asset* patrimoniali si rivela uno strumento per determinare efficientamenti e favorire il contenimento delle spese. A questo riguardo, considerata l'impossibilità di utilizzare la *Domus Mercatorum* per i fini istituzionali dell'ente, la Giunta ha valutato l'ipotesi di procedere all'alienazione dello stesso ed ha conseguentemente affidato a perizia esterna la quantificazione sul valore dell'immobile in regime di libero mercato, procedendo quindi con la diffusione, anche attraverso il sito web camerale, di un avviso pubblico finalizzato alla raccolta di manifestazioni di interesse da parte di soggetti interessati alla procedura di acquisto. Ancorché nel corso dell'anno appena concluso non si sia potuto dar corso al progetto, l'alienazione dell'immobile è comunque tuttora una delle intenzioni dell'Ente; per l'anno corrente, quindi, si auspica che il progetto possa trovare rilancio e sia, possibilmente, portato a completamento.

Quanto alla sede centrale, sono ormai in conclusione i lavori di ristrutturazione che, attualmente, stanno ancora interessando il piano terra e il salone conferenze al piano interrato. Oltre agli evidenti, e ottimali, benefici già conseguiti in termini di funzionalità e costi di funzionamento e gestione, l'immobile potrà quindi, nel prossimo futuro, essere utilizzato nei nuovi spazi adibiti a sale riunioni ed eventi non solo per necessità proprie dell'Ente, ma anche a servizio di realtà terze, offrendo quindi un ulteriore strumento a supporto del sistema economico locale, costituendo inoltre una possibile fonte di nuove entrate per la Camera di commercio.

La Camera di commercio di Verona ha anche adottato 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 (scanner e masterizzatori). Le fotocopiatrici presenti, non di proprietà ma noleggiate da società terza, sono state anch'esse opportunamente abilitate al funzionamento in rete.

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

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

La Camera di commercio di Verona dispone anche di un attrezzato Centro Stampa per il quale recentemente ha rinnovato la dotazione di

apparecchiature stipulando un contratto di noleggio con la società Canon. Il centro stampa è quindi in grado di far fronte alle esigenze di riproduzione di documenti e stampati ad uso interno, oltre ad essere utilizzato per la realizzazione di molte pubblicazioni camerali 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.

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

In particolare, nel corso del 2017, si renderà necessaria un'attività di implementazione e personalizzazione degli applicativi introdotti nel sito web istituzionale, per la creazione di pagine per la prenotazione di appuntamenti e/o della partecipazione ad eventi, per la realizzazione di questionari e moduli online, nonché per la gestione della nuova intranet camerale. E', altresì, prevista la realizzazione di un'*app* della Camera di commercio per raccontare l'ente, le sue attività, le iniziative e le novità alla fascia di utenza "altamente digitalizzata" in continua crescita. Proprio il canale digitale, inoltre, sarà il preferito mezzo di diffusione dell'House Organ camerale.

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

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

- agroalimentare (www.veronawineandfood.it)
- arredo (www.veronamarbleandfurniture.it)
- automazione (www.veronatechnology.it).

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

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

Obiettivi strategici

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

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



01.01 - Potenziamento delle infrastrutture strategiche e governance del territorio

Durata 2017 - 2019

Area Strategica

01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Descrizione

In una economia come quella veronese, caratterizzata da importantissime, diffuse e variegata realtà economiche, nel campo manifatturiero, agroalimentare, dei servizi e non da ultimo turistico, la presenza di importanti infrastrutture si è rivelata negli anni fondamentale; l'impegno da sempre profuso dalla Camera di Commercio al fine di mantenerne l'efficienza ed incrementarne l'efficacia è stato motivato proprio dalla consapevolezza di tali condizioni. La presenza del Quadrante Europa, della Fiera, dell'Aeroporto, della Veronamercato, delle autostrade A4 e A22, della Fondazione Arena costituiscono la concretizzazione di tale consapevolezza supportata negli anni da rilevantissime risorse finanziarie investite dal nostro Ente. Ha comportato inoltre l'assunzione diretta, da parte di amministratori camerale, di responsabilità amministrative nelle maggiori realtà economiche, nell'ambito della creazione di una cabina di regia coesa e indirizzata verso condivisi ed efficaci obiettivi di sviluppo.

Tale azione resta sempre negli obiettivi anche per il 2017, anno però nel quale sarà necessario confrontarsi con le nuove norme introdotte recentemente con il D.Lgs. 175 del 19 agosto 2016, in vigore dal 23 settembre, tese ad una drastica riduzione del numero delle partecipazioni pubbliche in società. Si tratterà quindi di procedere, ancora una volta, ad un'attenta analisi delle partecipazioni che dovranno essere valutate secondo parametri molto più restrittivi rispetto al passato, e in qualche caso assolutamente ed ottusamente oggettivi, tali che, si teme, renderanno necessario procedere con ulteriori dismissioni, anche di società ritenute fino ad oggi strategiche.

Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Monitoraggio partecipazioni	Monitoraggio partecipazioni	100	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---



01.02 - Garantire il rafforzamento delle imprese

Durata 2017 - 2019

Area Strategica

01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Descrizione

Nell'ambito delle attività di sostegno specifico e diretto al sistema imprenditoriale, un ruolo di decisa rilevanza spetta al settore del finanziamento con contributi economici erogati su specifici progetti; la Camera di commercio di Verona ha realizzato, nel corso degli ultimi anni, un'attività di sostegno finanziario che è risultata particolarmente significativa sia sotto l'aspetto quantitativo, sia per la diversificazione degli interventi e investimenti sostenuti. La riduzione delle entrate correnti della Camera di commercio, tuttavia, aveva già fortemente inciso sulle possibilità di mantenere alto il valore degli stanziamenti finalizzati al sostegno finanziario delle imprese e, negli ultimi due anni, si è potuto finanziare solo il bando di contributo per l'innovazione tecnologica e due bandi per i consorzi e cooperative di Garanzia Fidi per incremento del fondo rischi. Nel corso del 2017, pertanto, gli uffici camerali saranno impegnati nella gestione dei procedimenti di liquidazione dei contributi camerali concessi sulla base dei Regolamenti precedentemente emanati, nonché nella gestione delle verifiche, a campione, sia documentali che presso le imprese finanziate, ai sensi di quanto stabilito nel DPR 445/2000.

Si ritiene inoltre di collocare nell'ambito delle finalità di questo obiettivo anche le attività relative alle nuove funzioni camerali, attribuite dal D. Lgs. n. 219/2016, di supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro volte a favorire l'orientamento, l'inserimento occupazionale e il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro.

Funzioni istituzionali livello 1

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Gestione contributi ed erogazione finanziamenti	Gestione contributi ed erogazione finanziamenti	50	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---
Sottoscrizione convenzioni, protocolli d'intesa o accordi di collaborazione	Sottoscrizione convenzioni, protocolli d'intesa o accordi di collaborazione	50	---	Anno: 2017 >= 2 Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---



02.01 - Promuovere trasparenza, legalità e tutela del mercato

Durata 2017 - 2019

Area Strategica

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

Descrizione

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

L'obiettivo prevede, dal punto di vista operativo, più linee di attività che spaziano dalla vigilanza sulla sicurezza dei prodotti in commercio, alla verifica dell'affidabilità degli strumenti di misura, alla lotta alla contraffazione, allo scopo di supportare la difesa dei prodotti si lavorerà per rafforzare la cultura della proprietà intellettuale. Per il settore della mediazione e dell'arbitrato, il 2017 sarà un anno di transizione, anche a causa dell'ancora poca chiarezza delle disposizioni dettate in materia di risoluzione delle controversie in attuazione della riforma camerale. In attesa di comprendere la portata della riforma, ci si concentrerà sulla comunicazione dei risultati del servizio e sulla diffusione di informazioni attraverso il sito ed i social media. Con riferimento alla promozione della legalità ed alla tutela del mercato, verranno potenziate le attività sanzionatorie svolte dalla Camera di Commercio, per far fronte all'incremento dei carichi di lavoro sia in materia di violazioni connesse alla tenuta del Registro delle Imprese sia in materia di etichettatura e sicurezza prodotti e contrasto all'esercizio abusivo di alcune attività, in particolare quella di autoriparazione.

L'attività di promozione della legalità e di tutela del mercato è stata declinata, negli ultimi anni, anche attraverso l'attività di protezione del settore vitivinicolo, che vede da anni la Camera di Verona impegnata nella tutela, nell'Unione Europea e al di fuori, di alcune delle maggiori produzioni vitivinicole veronesi, con le azioni a tutela dei marchi collettivi camerale.

Funzioni istituzionali livello 1

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Procedure di verifica e controllo a tutela della sicurezza e trasparenza del mercato	Completamento fasi operative	50	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---
Procedure di opposizione a tutela dei marchi	Procedure di opposizione a tutela dei marchi	50	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---



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

Durata 2017 - 2019

Area Strategica

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

Descrizione

Quale punto di forza nelle azioni camerali in quest'ambito, l'attività di marketing territoriale finalizzato a valorizzare le potenzialità del territorio e a far conoscere i punti di forza e le eccellenze locali, finora condotta attraverso un articolato Programma Promozionale approvato annualmente dalla Giunta, strutturato sui macro-settori economici che più caratterizzano l'economia locale, dovrà necessariamente essere revisionato. Alla luce delle recenti novità legislative, nel Programma Promozionale 2017 non potranno essere previste attività di internazionalizzazione svolte direttamente all'estero, ma le imprese veronesi potranno, comunque, fare affidamento, anche nel 2017 sull'appoggio organizzativo e sulla pluriennale esperienza della Camera di commercio, che concentrerà la propria attenzione nella realizzazione di incontri di incoming con operatori esteri e di altre iniziative promozionali già consolidate, con le quali favorire e diffondere la conoscenza delle realtà produttive e delle tipicità locali. Inoltre, la Camera di Commercio dovrà affrontare anche una nuova sfida, grazie all'introduzione della funzione di valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo.

Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Realizzazione Programma Promozionale	Completamento fasi operative	50	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---
Supporto del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale	Supporto del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale	50	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---



02.03 - Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Durata 2017 - 2019

Area Strategica

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

Descrizione

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

L'attività di informazione economica, che caratterizza e qualifica l'ente camerale scaligero come punto di riferimento e osservatore super partes a livello provinciale, viene confermata nello schema di decreto legislativo di riordino delle Camere di commercio. Forte del patrimonio informativo di cui dispone, la Camera di commercio mette a disposizione del sistema provinciale dati economico-statistici ed elaborazioni in grado di interpretare gli aspetti più rilevanti dell'economia locale, Attraverso l'attività del Servizio Studi e Ricerca vengono fornite analisi relative a vari indicatori (imprese, export, occupazione, ecc.) a supporto di scelte mirate ed efficaci.

Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Aggiornamento sezione informativa "Statistiche comunali"	Completamento fasi operative	50	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---
Studio e analisi del sistema economico provinciale	Studio e analisi del sistema economico provinciale	50	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---



03.01 - Semplificazione e modernizzazione dei processi

Durata 2017 - 2019

Area Strategica

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

Descrizione

Nell'attuale fase di modifica legislativa finalizzata a ridefinire i compiti e funzioni affidati alle Camere di commercio, sembra aver ottenuto comunque riconoscimento la costante attenzione e l'impegno finora dedicati dal mondo camerale agli aspetti di semplificazione e modernizzazione. Le risorse dedicate e gli sforzi organizzativi via via sostenuti, fondati sulla convinzione che le imprese avessero bisogno di una buona burocrazia, efficiente, semplice, efficace e veloce, si sono concretizzati in un alto tasso di informatizzazione, con un'ampia offerta di servizi erogati all'utenza "in tempo reale". Non a caso, infatti, nella riforma del sistema camerale, vengono valorizzati i compiti relativi alla formazione e gestione del fascicolo informatico d'impresa, con specifiche funzioni di "punto unico di accesso telematico in relazione a vicende amministrative". Nell'ambito della semplificazione a favore delle imprese, si è peraltro da poco aggiunto un nuovo tassello del processo: il diretto coinvolgimento delle Camere di commercio nelle procedure semplificate al fine di promuovere la costituzione di start up innovative. Inoltre, grazie alla efficiente piattaforma telematica, le Camere di commercio possono contribuire a realizzare i progetti di digitalizzazione nei rapporti con la pubblica amministrazione in generale (SUAP, SPID, ecc.).

In particolare, nel corso del 2017, si renderà necessaria un'attività di implementazione e personalizzazione degli applicativi introdotti nel sito web istituzionale, per la creazione di pagine per la prenotazione di appuntamenti e/o della partecipazione ad eventi, per la realizzazione di questionari e moduli online, nonché per la gestione della nuova intranet camerale.

Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Offerta servizi on line	Innovazione nell'offerta servizi all'utenza	100	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---



Durata 2017 - 2019

Area Strategica

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

Descrizione

L'immediatezza della comunicazione "aperta", ha portato all'obbligo normativo di implementare, nel sito istituzionale, una sezione informativa, denominata Amministrazione Trasparente che, incrementando di fatto le opportunità di contatto tra Pubblica Amministrazione e cittadini, ha richiesto il rafforzamento del costante presidio organizzativo della trasparenza all'interno di ogni ente pubblico, peraltro già attivato con l'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Ancora più recentemente, con la recente approvazione del Freedom of Information Act (Foia), che rende possibile il generalizzato accesso ai documenti della Pubblica Amministrazione, favorendo così un più diffuso e immediato controllo sociale, la piena trasparenza è percepita come una delle migliori politiche ai fini del contrasto alla corruzione. Non a caso, infatti, tutti gli Enti pubblici dovranno far confluire nel Piano di prevenzione della corruzione le tematiche di governo inerenti la trasparenza, essendo resa obbligatoria un'opzione precedentemente facoltativa, e di cui peraltro la Camera di commercio si era comunque avvalsa già negli anni passati. Nel corso del 2017, quindi, l'Ente sarà chiamato a mantenere un costante controllo sul rispetto degli obblighi di trasmissione e pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del D.Lgs. 33/2013, anche al fine di garantire, con responsabilizzazione delle strutture interne, il raggiungimento di adeguati livelli di trasparenza. Il sito web istituzionale, reso più funzionale dall'azione di restyling realizzata nel 2016, così come l'utilizzo dei più diffusi social network, consentono infatti di dare ampia diffusione e conoscenza delle attività organizzate e proposte dalla Camera di commercio, contribuendo altresì alla razionalizzazione delle risorse e al contenimento dei costi di gestione, proprio il canale digitale, inoltre, sarà il preferito mezzo di diffusione dell'House Organ camerale.

Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Adeguamento annuale Piano Prevenzione Corruzione e attuazione azioni previste	Completamento fasi operative	30	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---
Comunicazione esterna	Completamento fasi operative	40	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---
Amministrazione Trasparente	Completamento fasi operative	30	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---



03.03 - Efficienza organizzativa e razionalizzazione delle risorse

Durata 2017 - 2019

Area Strategica

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

Descrizione

La Camera di commercio di Verona è ente certificato per "attività pubblica per lo sviluppo economico e la promozione delle imprese commerciali, industriali, artigiane, agricole e dei servizi operanti nel territorio", con particolare riferimento alla norma UNI EN ISO 9001:2008. La certificazione, ottenuta per la prima volta nel 1999 e da allora sempre mantenuta, è stata via via confermata nel corso delle varie visite ispettive di sorveglianza. Data l'importanza del tema, per confermare l'impegno camerale nella ricerca del miglioramento continuo, nel corso del 2017 sarà anticipato il passaggio alla nuova ISO 9001:2015.

Conseguentemente, la pianificazione e gestione dei processi interni sarà improntata alla logica di risultato e alla sua misurazione, anche in un'ottica di necessario perseguimento di massima efficienza, sempre più richiesto dalla riduzione delle risorse a disposizione.

Come già fatto nel corso degli ultimi anni, anche attraverso la riorganizzazione dell'operatività e della dislocazione delle sedi decentrate, si renderà necessario proseguire con opportune azioni sulla razionalizzazione e sulla ottimale allocazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie. La volontà di voler assicurare un livello di servizi ed interventi in linea con le esigenze delle imprese, nonostante la riduzione delle risorse, non solo finanziarie, renderà ancora più sfidante tale impegno.

Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Utilizzo risorse interne	Utilizzo risorse interne	35	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---
Razionalizzazione risorse per perseguire efficienza	Completamento fasi operative	30	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---
Miglioramento processi gestionali organizzativi	Miglioramento processi gestionali organizzativi	35	---	Anno: 2017 SI Anno: 2018 --- Anno: 2019 ---

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).

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

- ✓ alla capacità dell'Ente di realizzare gli obiettivi programmati;
- ✓ alla capacità dell'Ente di mantenere gli elevati standard di performance quanto a tempi medi di erogazione dei servizi;
- ✓ alla capacità dell'Ente di utilizzare in modo efficiente le risorse disponibili;
- ✓ alla valutazione effettuata dagli stakeholder esterni circa il gradimento dei servizi erogati.

Di seguito è illustrato in dettaglio il modello di misurazione della performance organizzativa adottato per il 2017, con la completa indicazione degli obiettivi individuati, del peso attribuito e degli indicatori di misurazione associati:

Grado di attuazione della strategia

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

Portafoglio delle attività e dei servizi

DESCRIZIONE	Monitoraggio dei servizi camerali strategici
AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE	Unità organizzative dedicate ai servizi esterni
KPI	tempi medi di erogazione dei servizi
TARGET	mantenimento tempi rilevati nel 2016
(peso obiettivo 30%)	

Stato di salute dell'amministrazione

DESCRIZIONE	Monitoraggio risorse
AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE	tutte
KPI (peso 50%)	risorse per Interventi Economici
TARGET	utilizzo >= 80%
DESCRIZIONE	Incidenza Oneri personale su Proventi correnti
AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE	Tutte
KPI (peso 50%)	Valori di bilancio
TARGET	Consuntivo <= Preventivo
(peso obiettivo 20%)	

Impatto dell'azione amministrativa

DESCRIZIONE	Indagine di customer satisfaction esterna
AREE/UNITA' ORGANIZZATIVE	Unità organizzative dedicate ai servizi esterni
KPI	giudizi 3-4-5
TARGET	>= 80%
(peso obiettivo 10%)	

Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Gli obiettivi strategici sono articolati in programmi, all'interno dei quali si distinguono i vari obiettivi operativi annuali, a loro volta dettagliati in azioni.

La “mappatura” completa è quindi costituita da cinque diversi livelli (Area strategica, Obiettivi strategici, Programmi, Obiettivi operativi, Azioni).

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

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



Area Strategica

01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Obiettivo Strategico

01.01 - Potenziamento delle infrastrutture strategiche e governance del territorio

Indicatori	
Monitoraggio partecipazioni	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---

Programma

Gestione Partecipazioni

Obiettivo Operativo

Gestione amministrativa organismi partecipati

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

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

Indicatori	
Volume di attività gestito dal personale addetto al processo di gestione delle partecipazioni strategiche in termini di numero di partecipazioni possedute	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	>= 7

01.02 - Garantire il rafforzamento delle imprese

Indicatori	
Gestione contributi ed erogazione finanziamenti	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---
Sottoscrizione convenzioni, protocolli d'intesa o accordi di collaborazione	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	>= 2
Target 2018	---
Target 2019	---

Programma

Finanziamenti ai diversi settori economici

Obiettivo Operativo

Sostegno finanziario all' economia locale

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Orientamento al lavoro e alle professioni

Obiettivo Operativo

Alternanza scuola-lavoro: iniziative formative e stage in CCIAA

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Analisi della domanda di professioni e di formazione delle imprese

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Registro Alternanza Scuola-Lavoro

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Ufficio Gestione Risorse Umane - Supporto alle attività nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Obiettivo Strategico

02.01 - Promuovere trasparenza, legalità e tutela del mercato

Indicatori	
Procedure di verifica e controllo a tutela della sicurezza e trasparenza del mercato	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---
Procedure di opposizione a tutela dei marchi	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---

Programma

Attività di regolazione, tutela e monitoraggio del mercato

Obiettivo Operativo

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

Indicatori	
Personale a tempo indeterminato	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	<= 2,58

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

Indicatori	
Procedure di verifica e controllo a tutela della sicurezza e trasparenza del mercato	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

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

Obiettivo Operativo

Azioni di protezione nel settore vitivinicolo

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

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

Indicatori	
Realizzazione Programma Promozionale	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---
Supporto del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---

Programma

Assistenza e supporto alle imprese

Obiettivo Operativo

Realizzazione eventi di formazione per professionisti e imprese

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Realizzazione eventi di informazione per consumatori e imprese

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Marketing territoriale, promozione ed internazionalizzazione

Obiettivo Operativo

Agroalimentare

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Interventi plurisetoriali finalizzati alla promozione del Sistema Verona

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Meccanica e Macchinari

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Attività, workshop e seminari realizzati sul tema dell'internazionalizzazione nell'anno

Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	>= 1

Mobile e Marmo

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Ortofrutta

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Sistema Moda

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Turismo e Cultura

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Vino e olio

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

02.03 - Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Indicatori	
Aggiornamento sezione informativa "Statistiche comunali"	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---
Studio e analisi del sistema economico provinciale	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---

Programma

Attività informativa e formativa a sostegno dell'economia

Obiettivo Operativo

Realizzazione report, studi, ricerche e relazioni

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Area Strategica

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

Obiettivo Strategico

03.01 - Semplificazione e modernizzazione dei processi

Indicatori	
Offerta servizi on line	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---

Programma

Telematizzazione attività amministrativa

Obiettivo Operativo

Digitalizzazione della Camera di Commercio

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

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

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Indicatori	
Adeguamento annuale Piano Prevenzione Corruzione e attuazione azioni previste	
Peso	30 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---
Comunicazione esterna	
Peso	40 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---
Amministrazione Trasparente	
Peso	30 %
Stato	---
Target 2017	SI
Target 2018	---
Target 2019	---

Programma

Attività in materia di anticorruzione e trasparenza

Obiettivo Operativo

Albo imprese artigiane - Prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

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

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Servizi Anagrafici - prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Servizio Promozione – attività in tema di anticorruzione e trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

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

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Uffici di Staff - attività in materia di anticorruzione e trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Ufficio Provveditorato - prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Comunicazione e informazione sull'attività dell'Ente

Obiettivo Operativo

Comunicare il cambiamento

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Servizio Artigianato e Certificazioni - Attività di comunicazione esterna

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Servizio Promozione - Attività informative

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

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

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2017		SI

03.03 - Efficienza organizzativa e
razionalizzazione delle risorse

Indicatori		
Utilizzo risorse interne		
Peso	35 %	
Stato		---
Target 2017		SI
Target 2018		---
Target 2019		---
Razionalizzazione risorse per perseguire efficienza		
Peso	30 %	
Stato		---
Target 2017		SI
Target 2018		---
Target 2019		---
Miglioramento processi gestionali organizzativi		
Peso	35 %	
Stato		---
Target 2017		SI
Target 2018		---
Target 2019		---

Programma

Miglioramento dell'efficienza dei
processi interni

Obiettivo Operativo

Adeguamento segnaletica e
cartellonistica in concomitanza con
la fine dei lavori di ristrutturazione

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2017		SI

Commercio con l'estero:
miglioramento efficienza nella
gestione del rilascio dei documenti
a valere per l'estero

Indicatori		
% carnet ATA rilasciati entro 5 giorni		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2017		>= 85 %
% rilascio certificati "a vista"		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2017		>= 95 %

Indirizzo Unico Area Affari
Economici

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2017		SI

Miglioramento delle attrezzature e
dei servizi del sistema informatico
camerale

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2017		SI

Processi del Servizio Regolazione
del Mercato

Indicatori		
Tempi medi gestione attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2017		<= 3

Processi dell'ufficio Albo artigiani

Indicatori		
Pratiche, documenti, richieste e/o contatti gestiti nell'anno		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2017		>= 927
Tempi medi gestione attività		
Peso		50 %
Stato		---
Target 2017		<= 4

Processi relativi al Servizio
Organizzazione e Personale

Indicatori		
Personale a tempo indeterminato		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2017		<= 2,58

Processi relativi al Servizio
Ragioneria e Affari generali

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2017		SI

Processi relativi al Sistema Qualità

Indicatori		
Realizzazione completa iniziativa o attività		
Peso		100 %
Stato		---
Target 2017		SI

Processi relativi all'ufficio
Provveditorato

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Processi relativi all'ufficio Segreteria

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Realizzazioni grafiche del Servizio
Promozione e Sviluppo

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Registro Imprese - controllo qualità
dati e aggiornamento procedure

Indicatori	
% cancellazioni evase	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	>= 100 %
Tempi medi gestione attività	
Peso	50 %
Stato	---
Target 2017	<= 4

Servizi certificativi e delle attività
dirette al pubblico: miglioramento
dell'efficienza nella gestione dei
documenti

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

Ricerca di nuove fonti di
finanziamento

Obiettivo Operativo

Attivazione iniziative di
sponsorizzazione

Indicatori	
Realizzazione completa iniziativa o attività	
Peso	100 %
Stato	---
Target 2017	SI

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

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

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

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

Valutazione del Segretario Generale, ponderazione dei quattro fattori

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

Valutazione degli altri dirigenti, ponderazione dei quattro fattori

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

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

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

Fatte queste premesse di carattere generale sulle modalità e criteri di valutazione del personale dirigenziale, quali obiettivi individuali dei dirigenti per l'anno 2017, la Camera di Commercio di Verona ritiene di procedere all'affidamento secondo le seguenti distinzioni:

Obiettivi del Segretario Generale Cesare Veneri

1 – Gestione partecipazioni camerali

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

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

Peso obiettivo: 25%

2 – Realizzazione riforma Camere di Commercio

Nel corso del 2017, in applicazione del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.219, l'Ente sarà chiamato a mettere in pratica quanto previsto nell'ambito del processo di riforma dell'intero sistema camerale. Il processo molto complesso ed articolato prevede la realizzazione di un insieme di piani di razionalizzazione e riorganizzazione della CCIAA anche in relazione ai nuovi compiti e alle nuove funzioni che la normativa individua. Si renderà pertanto necessario procedere prioritariamente ad una attenta analisi della realtà dell'Ente cui far seguire la concretizzazione di quanto la normativa prevede, supportando adeguatamente gli organi camerali nel loro processo decisionale, e nel contesto di un fattivo confronto con gli altri soggetti del sistema camerale.

Indicatore di misurazione: predisposizione attività e piani previsti dal decreto legislativo di attuazione della riforma del sistema camerale nel rispetto della prescritta tempistica

Peso obiettivo: 50%

3 - Direzione ad interim Servizio Ragioneria e Affari Generali

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

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

Peso obiettivo: 25%

Obiettivi del dirigente Area Affari Economici Riccardo Borghero

1 – Certificazione di qualità: Passaggio alla nuova norma di riferimento.

Nel corso del 2017 bisognerà assicurare la transizione alla nuova norma di riferimento del Sistema Gestione Qualità camerale ISO 9001:2015. Nella sua funzione di Responsabile della Qualità, il Dirigente dovrà pertanto assicurare il coordinamento di tutto il processo di transizione e di tutte le funzioni camerali coinvolte.

Indicatore di misurazione: certificazione del SGQ della Camera di Commercio di Verona con la nuova norma

Peso obiettivo: 25%

2 – Realizzazione riforma Camere di Commercio

Nel corso del 2017, in applicazione del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.219, l'Ente sarà chiamato a mettere in pratica quanto previsto nell'ambito del processo di riforma dell'intero sistema camerale. Il processo molto complesso ed articolato prevede la realizzazione di un insieme di piani di razionalizzazione e riorganizzazione della CCIAA anche in relazione ai nuovi compiti e alle nuove funzioni che la normativa individua. Si renderà pertanto necessario procedere prioritariamente ad una attenta analisi della realtà dell'Ente cui far seguire la concretizzazione di quanto la normativa prevede, supportando adeguatamente gli organi camerali nel loro processo decisionale, e nel contesto di un fattivo confronto con gli altri soggetti del sistema camerale.

Indicatore di misurazione: predisposizione attività e piani previsti dal decreto legislativo di attuazione della riforma del sistema camerale nel rispetto della prescritta tempistica

Peso obiettivo: 50%

3 - Direzione ad interim Servizio Regolazione del Mercato

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

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

Peso obiettivo: 25%

Obiettivi del dirigente Area Anagrafe e Registri Pietro Scola

1 – Alternanza Scuola Lavoro – Impulso e coordinamento delle iniziative di sensibilizzazione

Attività di impulso e coordinamento delle iniziative da realizzare per sensibilizzare i “datori di lavoro” al tema dell’alternanza allo scopo di incrementare il numero di soggetti iscritti al Portale, sia pubblici che privati, a disposizione delle scuole per l’avvio di esperienze di alternanza a favore degli studenti delle classi terze, quarte e quinte delle scuole superiori.

Indicatore di misurazione: almeno due protocolli di intesa con Enti Pubblici o Ordini Professionali o Associazioni.

Peso obiettivo: 25%

2 – Realizzazione riforma Camere di Commercio

Nel corso del 2017, in applicazione del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.219, l’Ente sarà chiamato a mettere in pratica quanto previsto nell’ambito del processo di riforma dell’intero sistema camerale. Il processo molto complesso ed articolato prevede la realizzazione di un insieme di piani di razionalizzazione e riorganizzazione della CCIAA anche in relazione ai nuovi compiti e alle nuove funzioni che la normativa individua. Si renderà pertanto necessario procedere prioritariamente ad una attenta analisi della realtà dell’Ente cui far seguire la concretizzazione di quanto la normativa prevede, supportando adeguatamente gli organi camerali nel loro processo decisionale, e nel contesto di un fattivo confronto con gli altri soggetti del sistema camerale.

Indicatore di misurazione: predisposizione attività e piani previsti dal decreto legislativo di attuazione della riforma del sistema camerale nel rispetto della prescritta tempistica

Peso obiettivo: 50%

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

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

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

Peso obiettivo: 25%

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

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

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

- ✓ *definizione dell'identità dell'organizzazione e analisi del contesto interno ed esterno:* questa fase si esplica nei contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica 2017, qui ripresi e aggiornati secondo le specifiche situazioni riscontrate dopo la sua approvazione;
- ✓ *definizione degli obiettivi strategici e delle strategie:* redatti in coerenza con i contenuti del Programma Pluriennale 2015-2019 e dell'aggiornamento operato con la Relazione Previsionale e Programmatica per il 2017;
- ✓ *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 2016,. Essi sono sinteticamente rappresentati nel prospetto grafico di sintesi *albero della performance* e maggiormente dettagliati nell'allegato tecnico che accompagna il Piano.

Come è logico intuire, nel definire la programmazione operativa 2017 si sono dovuti apportare, rispetto ai contenuti della Relazione previsionale e programmatica, ulteriori adeguamenti e aggiustamenti al fine di dare piena applicazione alle norme del più volte richiamato D. Lgs. 219/2016, in vigore dal 10 dicembre scorso.

7.2 Coerenza e programmazione economico-finanziaria di bilancio

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

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

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

L’adempimento normativo è stato rispettato da parte della Camera di commercio di Verona, con approvazione dei suddetti documenti da parte del Consiglio camerale con deliberazione n. 13 del 21 dicembre 2016. Successivamente, con Determinazione Presidenziale di urgenza n. 31 del 22 dicembre, ratificata dalla Giunta con provvedimento n. 2 in data 13 gennaio 2017, si è proceduto alla definizione del Budget Direzionale 2017, che è stato affidato alla gestione dei dirigenti con Determinazione del Segretario generale n. 626 in data 22 dicembre 2016.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Il processo di adozione del ciclo di gestione della performance, prontamente avviate dall'Ente a partire dall'anno 2010, agevolato nella fase iniziale dalla pluriennale esperienza dell'Ente nei processi di controllo grazie alla presenza del sistema per la qualità, si è accompagnato nel tempo 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).

Tra di esse si ricorda l'approvazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, richiesto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, che la Giunta camerale ha approvato nel 2013 con deliberazione n. 155 del 20.5.2013. Il documento, partendo dalle soluzioni organizzative già in essere nella struttura, ha integrato e allineato alle norme del D. Lgs. 150 il processo adottato per la misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Verona, che risulta quindi estesa a tutti gli ambiti e livelli richiesti (performance organizzativa complessiva di ente e individuale del personale dirigenziale, dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa o alta professionalità e delle categorie professionali).

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

Anche in considerazione del quadro normativo delineato dopo l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 e dei D. Lgs. nn. 33 e 39 del 2013, il Piano della Performance è un utile momento di sintesi degli strumenti di programmazione in dotazione all'Ente che, nell'ottica di coordinamento

richiamata dal Piano Nazionale Anticorruzione, prevede anche obiettivi specifici riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità.

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

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

Allegati tecnici

Programma pluriennale 2015-2019

Relazione Previsionale e Programmatica 2017

Schede analitiche obiettivi operativi 2017