CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA

V E R O N A

PIANO DELLA PERFORMANCE 2016 – 2018

Approvato dalla Giunta con deliberazione n. 12 del 27 gennaio 2016, integrato e modificato con deliberazioni n. 100 del 21 aprile 2016 e n. 201 del 28 luglio 2016

Camera di Commercio
Verona

Presentazione del Piano

Il ciclo di gestione della performance previsto dalle norme del D. Lgs. 150/2009 è un articolato processo, suddiviso in diverse fasi, finalizzato a dare rappresentazione sistematica alle attività realizzate dall'Ente nel perseguimento delle sue finalità.

Il Piano della Performance è un documento programmatico il cui scopo è definire gli elementi fondamentali -obiettivi, indicatori e target- su cui si procederà a misurare, valutare e rendicontare la performance dell'amministrazione. L'annualità 2016 del ciclo di gestione della performance, quindi, prende avvio proprio con il presente Piano, seppure esso si configuri, al contempo, come un tassello conclusivo nel più ampio processo di pianificazione e programmazione dell'Ente, già definito con la Relazione Previsionale e Programmatica e i documenti di pianificazione economico-finanziaria.

Il Piano della Performance è infatti strumentale al passaggio da una programmazione descrittiva di indirizzi e priorità ad una più "sistematizzata"

con indicazione di specifici programmi di azione e di risultati che si intendono raggiungere.

Oltre a ciò, esso rappresenta per l'Ente anche un'opportunità di riconfermare il proprio impegno a sostenere e promuovere l'economia locale, cercando di favorire lo sviluppo del territorio e, più in generale, creando valore per la comunità in cui opera. Impegno che si presenta particolarmente sfidante proprio nell'arco di riferimento temporale del presente Piano, nel corso del quale la Camera di commercio dovrà misurarsi non solo con una ulteriore riduzione delle risorse, ma anche con gli effetti dei decreti attuativi che il Governo emanerà in esecuzione della prevista riorganizzazione del sistema pubblico. Per le Camere di commercio, nello specifico, saranno rivisti ruolo, funzioni, organizzazione ed assetto, anche con ridefinizione delle circoscrizioni territoriali di competenza, così come previsto dall'art. 10 della Legge 7 agosto 2015 n. 124.

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

Indice delle sezioni del Piano

1. ***Presentazione***
2. **Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni**
   - **2.1. Chi siamo**
   - **2.2. Cosa facciamo**
   - **2.3. Come operiamo**
3. **Identità**
   - **3.1. L'amministrazione "in cifre"**
   - **3.2. Mandato istituzionale e missione**
   - **3.3. Albero della performance**
4. **Analisi del contesto**
   - **4.1. Analisi del contesto esterno**
   - **4.2. Analisi del contesto interno**
5. **Obiettivi strategici**
   - **5.1. Obiettivi di performance organizzativa**
6. **Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
   - **6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale**
7. **Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance**
   - **7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**
   - **7.2. Coerenza e programmazione economico-finanziaria e di bilancio**
   - **7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance**
8. **Allegati tecnici**

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

2.1 Chi siamo

Le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura sono enti pubblici che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e promuovono lo sviluppo dell'economia provinciale.

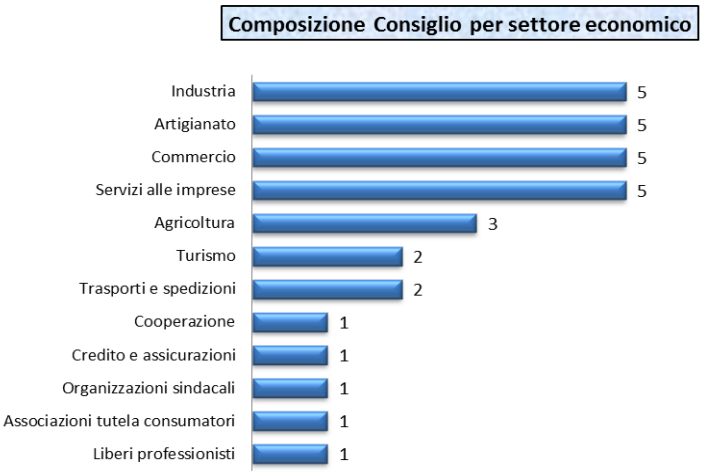
L'ordinamento normativo sulle Camere di commercio – legge n. 580/1993 e successive modifiche con D.Lgs. 23/2010- riconosce agli enti camerali autonomia istituzionale, statutaria, organizzativa e finanziaria.

La recente approvazione della legge n.124 del 7.8.2015 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, e più ancora i decreti legislativi di attuazione che il governo è delegato ad adottare, modificheranno sostanzialmente il quadro normativo, seppure, auspicabilmente, salvaguardando il fondamentale e strategico ruolo svolto dagli enti camerali quali presidi permanenti sui territori, a sostegno delle imprese per rilanciare la competitività italiana.

Ciò premesso, è peraltro opportuno in questa sede dare completa informazione 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 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:



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 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

Festa Lina - Presidente
Finezzo Angiolino
Sottile Franco Mario

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.

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

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

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

La Camera di commercio di Verona mantiene un costante rapporto di dialogo e confronto con il sistema imprenditoriale, grazie al quale può offrire alle imprese del territorio reali possibilità di promuovere la proprie produzioni sui mercati interni ed internazionali, favorendo opportunità di crescita e sviluppo. Parallelamente a ciò, e in favore dell'intero tessuto socio-economico locale, si aggiungono le attività finalizzate a tutelare e garantire la correttezza, trasparenza e sicurezza nelle transazioni commerciali; princìpi quanto mai fondamentali in tempi di crisi economica, quando vi è necessità di recuperare rapporti di fiducia tra imprese e consumatori che possano dare ripresa alle attività produttive.

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

attività amministrative	attività promozionali	attività di regolazione del mercato
• *Registro delle Imprese* • *Albi, Ruoli e Registri* • *Rilascio certificazioni e servizi anagrafici*	• *Servizi per l'internazionalizzazione e supporto per la competitività sui mercati* • *Promozione interna e marketing territoriale* • *Sostegni finanziari e agevolazioni per l'accesso al credito* • *Documentazione e studi sull'economia del territorio*	• *Metrologia legale e vigilanza* • *Brevetti, marchi e tutela della proprietà intellettuale* • *Protesti* • *Arbitrato e Mediazione* • *Tutela del consumatore e trasparenza nelle transazioni commerciali* • *Monitoraggio e rilevazione dei prezzi di mercato*

2.3 Come operiamo

Le Camere di commercio, grazie allo status di ente pubblico, svolgono un forte e strategico ruolo di collegamento tra Pubblica Amministrazione e

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

Allo scopo di far convergere le risorse del territorio verso comuni obiettivi, l'operato della Camera di commercio 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.

Le opportunità di sinergie operative sono anche rese più efficaci e, sotto l'aspetto gestionale, condotte con possibile efficienza, grazie all'inserimento nel sistema camerale -*network* operativo unico nell'ambito della Pubblica Amministrazione italiana- costituito dall'insieme delle Camere di commercio italiane e delle loro Unioni regionali, dall'Unioncamere, oltre che dagli organismi strumentali che a questi soggetti fanno riferimento, quali le aziende speciali. Nello specifico, si evidenzia che si è recentemente perfezionato 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 si punta a costituire 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, potranno 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 della promozione e dello sviluppo dell'economia locale.

3.1 L'Amministrazione "in cifre"

Sede e presenza sul territorio

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

Nel corso del 2015 si è proceduto, nell'ottica di razionalizzare le risorse e contenere la spesa, ad una riorganizzazione e riassetto che ha interessato i tre sportelli decentrati: è stata rivista l'articolazione oraria di apertura degli stessi oltre che, nel caso di San Bonifacio e Villafranca, anche il trasferimento presso i municipi dei locali Comuni:

Sede centrale

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

Ufficio decentrato di Legnago

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

Ufficio decentrato di S. Bonifacio

Piazza Costituzione, 4 – presso palazzo comunale
Tel. 045 8085774-775 - Fax 045 8085781
e-mail: sbonifacio@vr.camcom.it

Ufficio decentrato di Villafranca

Corso Garibaldi,24 – presso palazzo comunale
Tel. 045 8085776-778 - Fax 045 8085782
e-mail: villafranca@vr.camcom.it

Gli uffici camerali sono aperti al pubblico per un totale di 50 ore alla settimana, così articolate:

- *sede centrale*: dal lunedì al venerdì ore 8.45 – 12.15, il lunedì e giovedì anche in orario 15 – 16.30;
- *ufficio decentrato di Legnago*: martedì, mercoledì ore 8.45-12.15, giovedì ore 8.45 – 12.15 e 15-16.30;
- *ufficio decentrato di San Bonifacio*: martedì, giovedì e venerdì ore 8.45 – 12.15;
- *ufficio decentrato di Villafranca*: lunedì e giovedì ore 8.45 – 12-15.

L'esigenza di razionalizzare e contenere le spese sostenute per la gestione dei servizi sul territorio ha riguardato anche le attività della **Borsa Merci,** che la Camera di commercio gestisce operativamente in una struttura acquisita in locazione presso l'ente Fiera di Verona. Nel mese di ottobre 2015, preso atto che il Consiglio di amministrazione della Fiera non ha accolto positivamente la richiesta della Camera di commercio di riduzione del canone di affitto in sede di rinnovo del contratto, la Giunta camerale ha ritenuto opportuno recedere dalla locazione con la Fiera, decidendo di trasferire le attività della Borsa Merci presso altra idonea struttura, individuata negli spazi offerti da Verona Mercato spa ad un canone di locazione di valore inferiore a quanto corrisposto all'ente Fiera. Si è però raggiunto un accordo con la Fiera per consentire il proseguimento dell'attività della Borsa Merci nell'attuale sede fintanto che saranno completati gli allestimenti dei nuovi spazi; il trasferimento definitivo dovrebbe infatti avvenire nei primi mesi del corrente anno 2016.

La Camera di commercio di Verona è anche proprietaria dello storico immobile *Domus Mercatorum,* situato nella centralissima Piazza delle Erbe e che ha ospitato gli uffici camerali fino alla fine del 1970 e, situato nel comune di Dolcè, dell'immobile che ospita il Laboratorio prove del Marmo.

L'organizzazione

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

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

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

Le risorse umane

Il personale della Camera di commercio di Verona alla data del 1° gennaio 2016 si compone di 116 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 118 dipendenti, a fronte di una dotazione organica strutturata su 128 unità, così come approvato dalla Giunta camerale, da ultimo, con deliberazione n. 377 del 17 dicembre 2013:

Categoria	Dotazione organica	Posizioni ricoperte al 1/1/2016	di cui a part-time	unità lavorative fte
Dirigenti	4	4 *	0	4
Categoria D3	8	7	1	6,8
Categoria D1	25	25 **	3	24,4
Categoria D	33	32	4	31,2
Categoria C	77	68	14	63,6
Categoria B3	8	8	0	8
Categoria B1	4	4	1	3,8
Categoria B	12	12	1	11,8
Categoria A	2	2	1	1,5
TOTALE	**128**	**118**	**20**	**112,1**

* di cui 1 unità in aspettativa non retribuita

** di cui 1 unità in distacco sindacale

Considerando quindi le sole unità di personale in servizio effettivo, si contano 113 dipendenti addetti ai servizi camerali, suddivisi nelle categorie professionali dalla A alla D, oltre alle 3 posizioni dirigenziali prima specificate.

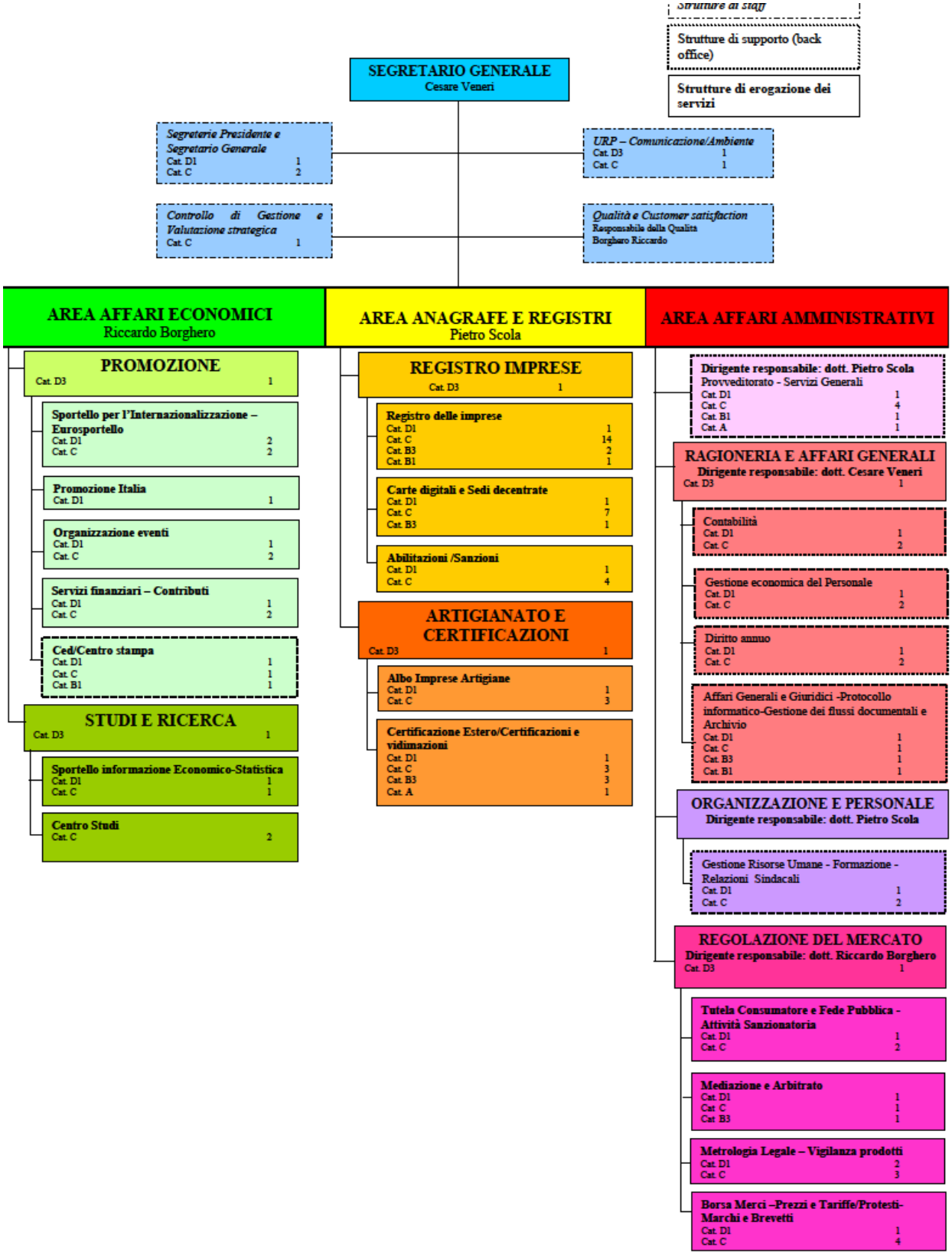
Stante inoltre la presenza di 20 dipendenti con contratti di lavoro a tempo parziale, il conteggio espresso in FTE (Full time equivalent) si riduce ad un totale di 107,25 unità di personale.

L'analisi del personale secondo le mansioni esercitate denota un mirato e ottimale utilizzo delle risorse: le attività di gestione interna dell'Ente sono svolte da meno di un terzo del personale, precisamente 32,74 unità FTE pari al 30,52%; mentre alle attività più direttamente rivolte a favore delle imprese – promozione e studio sistema economico, regolazione del mercato, anagrafe e registri- risulta assegnato il 69,48% del personale (74,51 unità FTE).

	all'1.1.2016		
	unità	FTE	%
personale attività interne	36	32,74	30,52
personale attività esterne	77	74,51	69,48
	113	**107,25**	

Per completezza, si ricorda infine che sono attualmente presenti tre figure flessibili in supporto alle attività dell'Ente: una addetta stampa, in contratto di collaborazione con scadenza il 31.7.2016, e due neo-laureate, vincitrici di una borsa di studio, che prestano consulenza alle imprese nell'ambito del progetto "eccellenze in digitale".

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



Aggiornato al 1° ottobre 2015

Le risorse economiche

I valori del Preventivo economico approvati dal Consiglio camerale per l'esercizio 2016, con deliberazione n. 17 del 16 dicembre 2015, sono così schematicamente riassunti:

Preventivo 2016 - 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	**18.276.838**	**-**	**13.671.429**	**4.508.820**	**96.589**
DIRITTO ANNUALE	13.578.928		13.578.928		
DIRITTI DI SEGRETERIA	4.214.820			4.214.820	
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	224.690		91.501	61.000	72.189
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	258.400		1.000	233.000	24.400
ONERI CORRENTI	**- 21.793.654**	**- 2.159.552**	**- 8.000.338**	**- 3.668.144**	**- 7.965.618**
PERSONALE	- 4.852.946	- 426.455	- 1.201.679	- 2.429.110	- 795.702
FUNZIONAMENTO	- 5.814.955	- 1.729.211	- 2.709.148	- 1.143.082	- 233.514
INTERVENTI ECONOMICI	- 7.000.000	-		- 68.000	- 6.932.000
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	- 4.125.753	- 3.886	- 4.089.512	- 27.952	- 4.402
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	- 3.516.816	- 2.159.552	5.671.090	840.675	- 7.869.029
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	661.801	571.874	82.847	5.420	1.659
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	-	-			
AVANZO/DISAVANZO DI ESERCIZIO	**- 2.855.015**	**- 1.587.678**	**5.753.937**	**846.096**	**- 7.867.369**
PIANO DEGLI INVESTIMENTI					
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	37.500		36.000	1.500	
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	10.990.540	-	10.985.340	5.200	
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	7.000.000	7.000.000			
Totale Investimenti	**18.028.040**	**7.000.000**	**11.021.340**	**6.700**	**-**

Preventivo Economico 2016 - riepilogo

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 2016.

Innanzitutto è bene evidenziare come il quadro economico finanziario sia condizionato dalle rilevanti e sostanziali novità normative che riguardano le Camere di commercio: oltre alla conferma della riduzione del finanziamento assicurato dal diritto annuale, altri possibili effetti potrebbero determinarsi in seguito all'emanazione del decreto legislativo di attuazione della legge-delega di riforma, qualora lo stesso prevedesse modifiche alle funzioni e compiti affidati alle Camere di commercio, in particolare per le attività amministrative da cui l'Ente ricava una ulteriore fonte di finanziamento, ossia i diritti di segreteria.

Seppure ridimensionato, per effetto della riduzione del 40% al diritto annuale, il totale dei Proventi correnti del 2016 per la Camera di commercio di Verona avrebbe garantito piena copertura alle spese fisse e ricorrenti dell'Ente, determinando però una forte contrazione delle risorse destinabili alla voce di spesa Interventi economici, che rientra nella gestione corrente del bilancio.

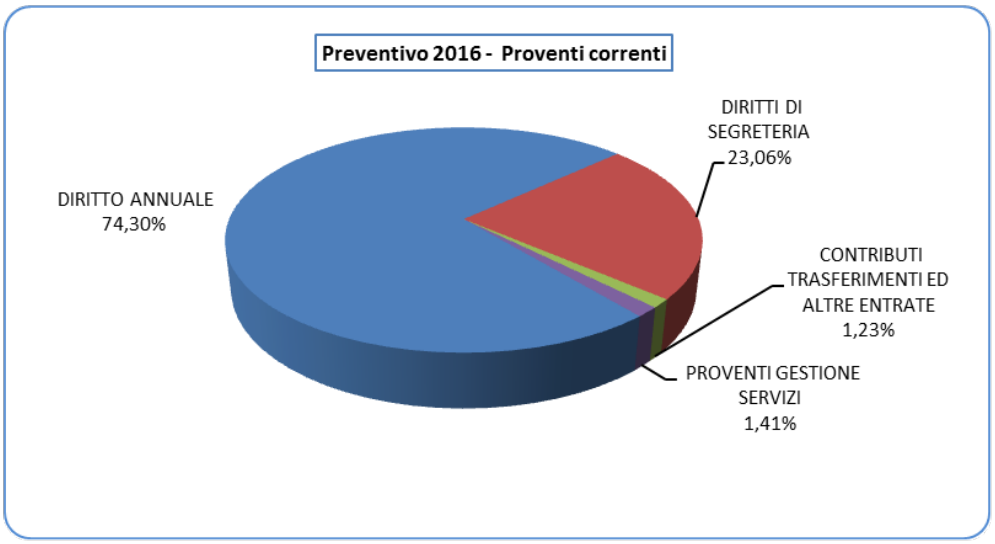
Volendo però mantenere l'impegno di sostenere fortemente l'economia veronese, tutt'ora impegnata a recuperare terreno dopo gli effetti negativi della crisi non ancora conclusa, si è scelto di portare in disavanzo il risultato di esercizio, pur sapendo di dover ricorrere all'utilizzo di avanzi patrimonializzati per raggiungere il prescritto pareggio di bilancio. Oltre a ciò, al fine di fornire un più adeguato margine di copertura alle azioni a sostegno del sistema delle imprese, è stato reputato necessario avvalersi anche della facoltà concessa dalla legge 580/1993 di incrementare la misura del diritto annuale, applicando la maggiorazione del 20% sugli importi previsti. Tale maggiorazione, che si quantifica in oltre 2.200.000 euro complessivi, viene totalmente destinata al finanziamento della voce di spesa Interventi Economici che raggiunge così un valore di 7milioni di euro, pressoché lo stesso importo destinato nel corso dell'anno 2015.

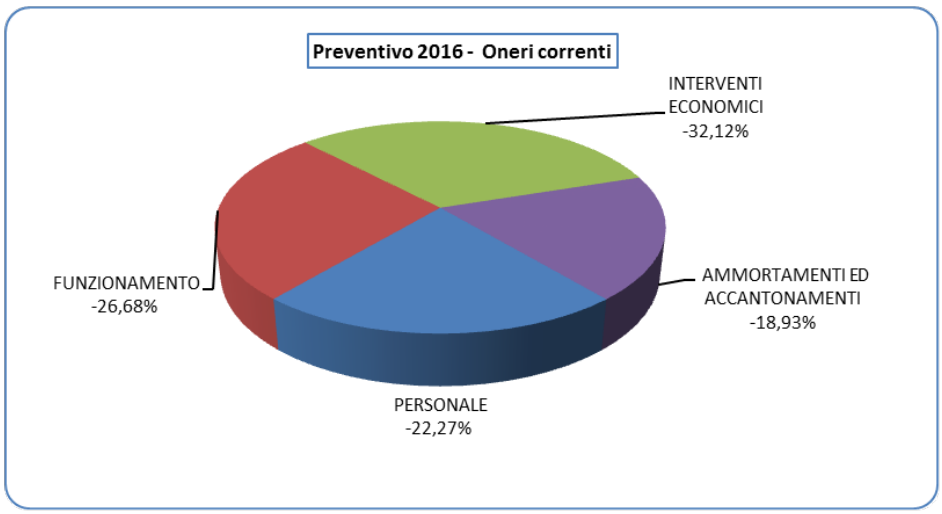
Fatte queste premesse di carattere generale, analizzando i risultati delle singole Funzioni si rileva come le stesse presentino risultati di segno diverso tra di loro: la Funzione B – servizi di supporto, cui per convenzione è assegnata la totalità dei proventi da Diritto Annuale, realizza il risultato 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 che, come ricordato più volte, rappresenta la voce di spesa di importo più rilevante del bilancio camerale.

Diverso è invece il caso della Funzione C- Anagrafe e Servizi di regolazione del mercato, che gode di entrate "proprie": il corrispettivo economico richiesto per le attività associate, sia di natura amministrativa che di prestazioni di servizi, 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 tutte le risorse che la Camera di commercio destina agli organismi del sistema camerale, oltre alle somme derivanti dal contenimento dei costi, che devono essere versate al bilancio dello Stato, oltre ad essere una Funzione istituzionale cui, di per sé, non spettano entrate "proprie".

Per agevolare la comprensione delle consistenze delle diverse voci economiche, si riportano i dettagli di ripartizione e l'incidenza delle singole poste dei Proventi e degli Oneri previsti per il 2016:


Preventivo 2016 - Proventi correnti
DIRITTI DI SEGRETERIA 23,06%
DIRITTO ANNUALE 74,30%
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE 1,23%
PROVENTI GESTIONE SERVIZI 1,41%


Preventivo 2016 - Oneri correnti
INTERVENTI ECONOMICI -32,12%
FUNZIONAMENTO -26,68%
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI -18,93%
PERSONALE -22,27%

3.2 Mandato istituzionale e missione

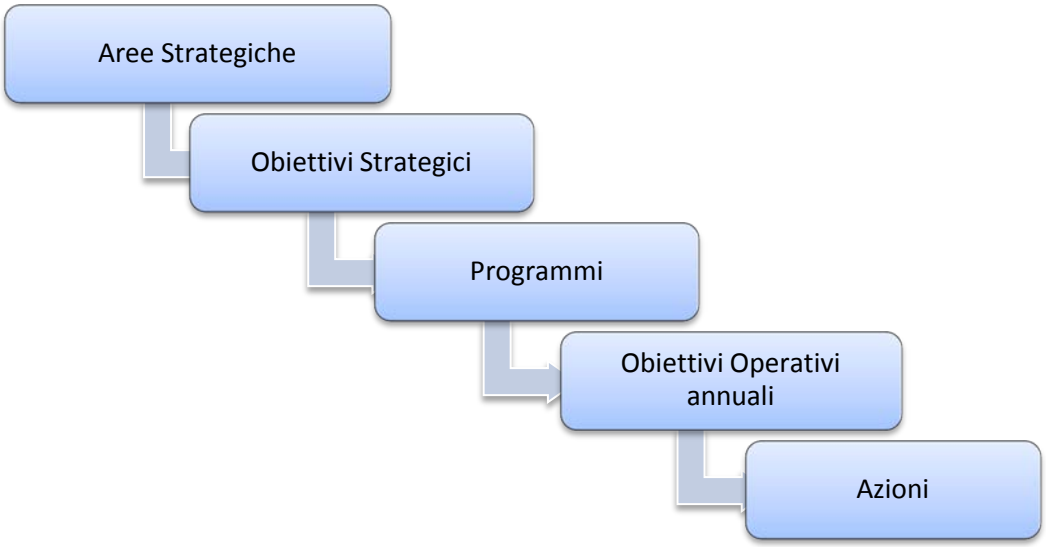
Se il mandato istituzionalmente affidato alle Camere di commercio "*funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese*" è chiaramente definito dalla norma, legittimando così il ruolo che gli Enti camerali ricoprono nell'ambito del sistema pubblico, spetta invece alle singole Camere delineare le strategie di fondo e gli ambiti operativi su cui impostare la propria azione, definendo così la *mission* dell'Ente.

Come è logico supporre, in funzione della stretta derivazione dallo stesso mandato istituzionale, gli ambiti e le finalità delle strategie definite dai vari enti presentano caratteristiche comuni e, sinteticamente, si riassumono nelle attività di supporto e promozione del sistema economico locale e nell'esercizio di funzioni amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese.

Il Programma Pluriennale è il documento di indirizzo politico con il quale il Consiglio camerale delinea le priorità di intervento su cui si intende focalizzare l'azione dell'Ente nell'arco temporale del mandato: esso si configura come una sorta di "agenda" di interventi di medio periodo, articolata secondo ambiti di interesse e finalità strategiche che si intendono perseguire, oltre che secondo logiche di fattibilità e sostenibilità. L'attuale Consiglio ha approvato, con deliberazione n. 14 del 18 dicembre 2014, il Programma Pluriennale per il periodo 2015-2019 e, in data 4 novembre 2015 con deliberazione n. 11, ha proceduto al primo aggiornamento e adeguamento dello stesso con l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica 2016.

3.3 Albero della performance

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



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

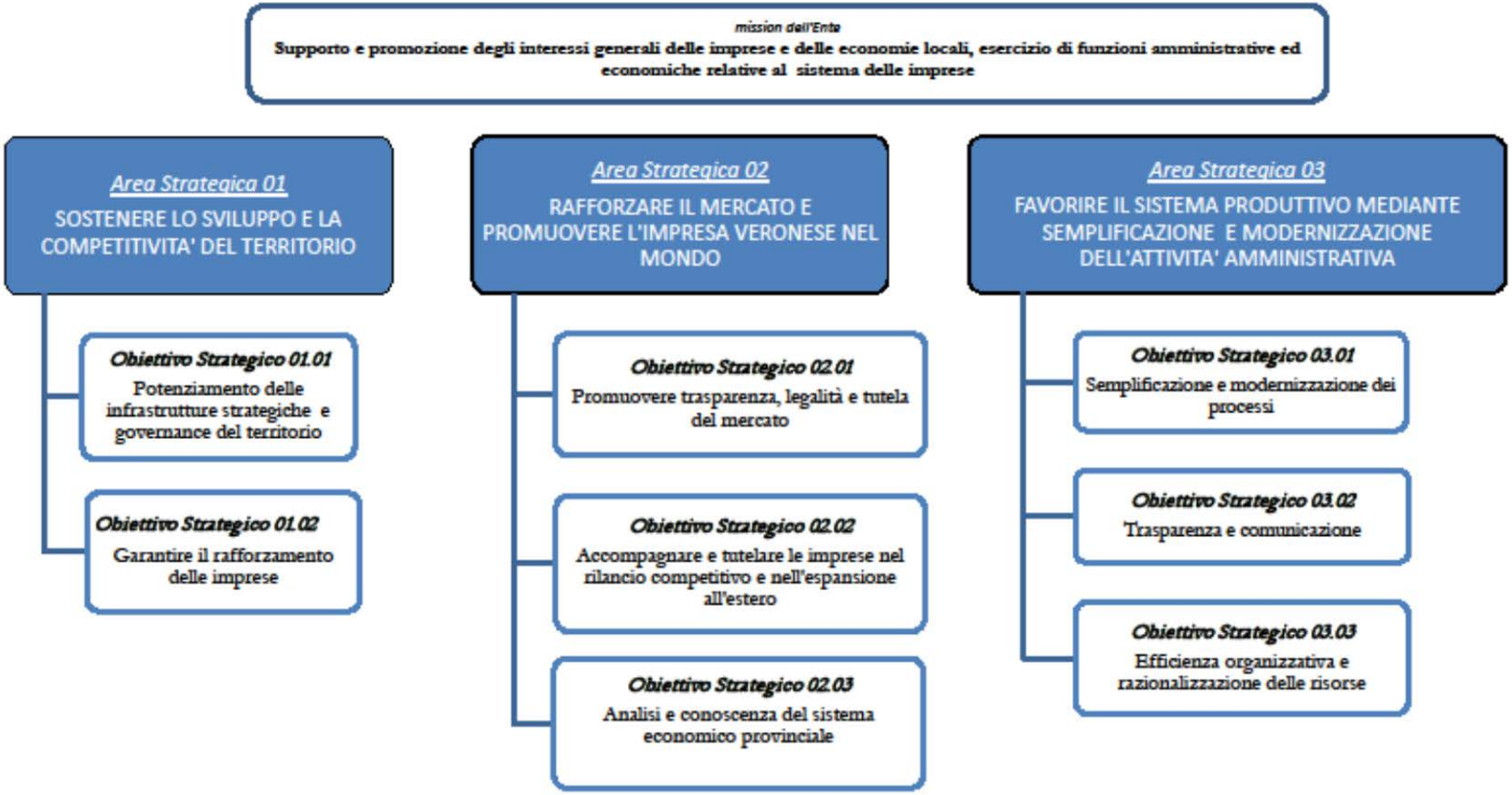
Quale elemento di raccordo tra la programmazione strategica triennale e la programmazione operativa annuale, l'alberatura si sviluppa in un terzo livello

[1] Lo schema completo e dettagliato è riportato nelle sezioni seguenti

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

Come prima ricordato, la programmazione operativa per l'anno 2016 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 2016, richiamati anche nel Piano indicatori e risultati attesi (PIRA) approvato in allegato al Preventivo economico finanziario.

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
Area Strategica 01
SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO
Obiettivo Strategico 01.01
Potenziamento delle infrastrutture strategiche e governance del territorio
Obiettivo Strategico 01.02
Garantire il rafforzamento delle imprese
Area Strategica 02
RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA VERONESE NEL MONDO
Obiettivo Strategico 02.01
Promuovere trasparenza, legalità e tutela del mercato
Obiettivo Strategico 02.02
Accompagnare e tutelare le imprese nel rilancio competitivo e nell'espansione all'estero
Obiettivo Strategico 02.03
Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale
Area Strategica 03
FAVORIRE IL SISTEMA PRODUTTIVO MEDIANTE SEMPLIFICAZIONE E MODERNIZZAZIONE DELL'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA
Obiettivo Strategico 03.01
Semplificazione e modernizzazione dei processi
Obiettivo Strategico 03.02
Trasparenza e comunicazione
Obiettivo Strategico 03.03
Efficienza organizzativa e razionalizzazione delle risorse

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 2016 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

Secondo le più recenti stime elaborate dal Fondo Monetario Internazionale[2] nel corso dell'ultimo trimestre 2015, la crescita dell'economia globale risulterà pari al 3,1%, più modesta di quanto atteso, per effetto dei risultati negativi attesi per Brasile e Russia, oltre che per il rallentamento registrato nell'economia cinese. Tali condizioni sembrano destinate ad influenzare anche l'andamento economico del 2016, seppure con valori meno pesanti, essendo attesa comunque un'accelerazione del PIL mondiale al 3,6%.

[2] IMF, World Economic Outlook, ottobre 2015

Relativamente all'area Euro, le previsioni stimano una crescita complessiva dell'1,5% nel 2015 con una dinamica di moderato incremento economico anche per il 2016, anno nel quale il PIL dell'Eurozona si dovrebbe attestare all'1,6% di crescita.

Per l'economia italiana in particolare, il 2015 ha segnato il ritorno a valori positivi, registrando un incremento di poco inferiore all'1%, come non accadeva da oltre quattro anni. Di tenore positivo anche le più recenti considerazioni di ISTAT[3] che, seppur segnalando disomogeneità di risultato nei diversi comparti produttivi (positiva l'industria manifatturiera, ma debole il settore costruzioni), prevedono comunque possibilità di ulteriore espansione dell'attività economica nel corso del 2016.

Il quadro normativo

Nel corso degli ultimi anni, il termine che più spesso si è associato in riferimento al settore pubblico è stato *spending review*. Infatti l'insieme dei provvedimenti normativi di revisione e razionalizzazione della spesa finalizzati al risanamento dell'economia pubblica, in particolare quelli che hanno anche richiesto il riversamento al bilancio dello Stato delle economie gestionali realizzate, sono risultati fortemente incisivi sull'attività di tante pubbliche amministrazioni.

Altrettanto rilevanti risultano gli interventi legislativi sul fronte dell'immagine esterna delle Amministrazioni, ambito interessato da numerosi obblighi di pubblicità e trasparenza amministrativa. Particolarmente in seguito all'emanazione della L.190/2012, il rispetto di tali obblighi è risultato

[3] ISTAT, Nota Mensile n.12, dicembre 2015

determinante al fine di realizzare una più incisiva prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nel settore pubblico.

Oltre ad essere interessate da queste generalizzate prescrizioni e vincoli normativi, le Camere di commercio hanno anche dovuto misurarsi con specifiche norme che hanno particolarmente inciso sul loro ordinamento e funzionamento. Più precisamente, il D.L. 90/2014 convertito in legge 11 agosto 2014 n. 114, che ha disposto un drastico, seppure graduale, dimezzamento delle entrate da diritto annuale, principale fonte di finanziamento per le CCIAA. Ed anche i proventi di natura finanziaria hanno visto ridurre la loro portata: per effetto delle norme della legge di stabilità 2015 le Camere di commercio sono rientrate nel sistema di Tesoreria Unica, con obbligo di riversamento della propria liquidità finanziaria nella tesoreria statale, non potendo quindi investire autonomamente le proprie disponibilità finanziarie per ottenere una migliore redditività.

Il sistema camerale, mosso dalla esigenza di contrastare il possibile indebolimento, ma anche dalla volontà di continuare a svolgere con convinzione ed efficacia il ruolo di supporto alle imprese, si è quindi autonomamente orientato verso la riorganizzazione e il riassetto. Ad oggi sono già 25 le Camere di commercio interessate da processi di fusione e accorpamento, di fatto anticipando le intenzioni che il Governo italiano ha esplicitato nel progetto di riforma recentemente approvato dal Parlamento con Legge n. 124 in data 7 agosto 2015 "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*".

In particolare, relativamente alle Camere di commercio, l'art. 10 della legge ha disposto l'emanazione, entro un anno, di un Decreto Legislativo di attuazione con il quale il Governo dovrà riformarne l'organizzazione e ridurne

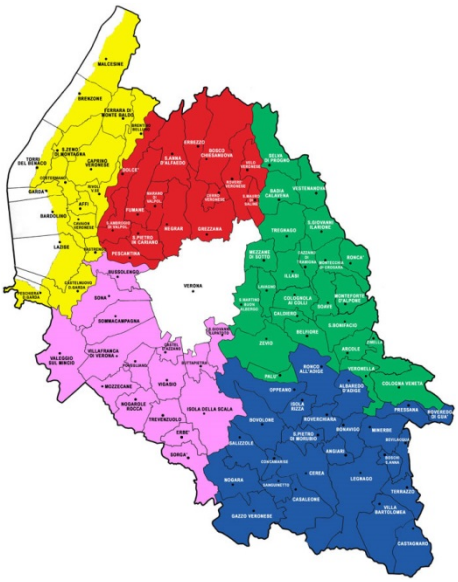
il numero a non più di 60, nonché procedere ad una ridefinizione delle funzioni e dei compiti affidati, oltre a regolare le norme di finanziamento.

Nel corso dell'anno quindi, saranno ancora molte le sfide che il sistema camerale dovrà affrontare, ed anche la Camera di commercio di Verona sarà impegnata nel proseguire, in funzione anche della riduzione dei finanziamenti, con una attenta e responsabile politica gestionale delle risorse e mezzi al fine di confermarsi come valido interlocutore del sistema delle imprese, un ente cioè capace di supportarne le reali esigenze di crescita e di sviluppo nell'interesse anche del territorio veronese.

Il contesto socio-economico veronese

Territorio e infrastrutture locali

Verona gode di una posizione privilegiata nel panorama nazionale ed internazionale: la particolare collocazione geografica, all'incrocio delle più importanti direttrici di comunicazione, si è rivelata quanto mai determinante nella realizzazione di un sistema infrastrutturale strategico e completo nei diversi livelli, viario e autostradale, ferroviario e aeroportuale.

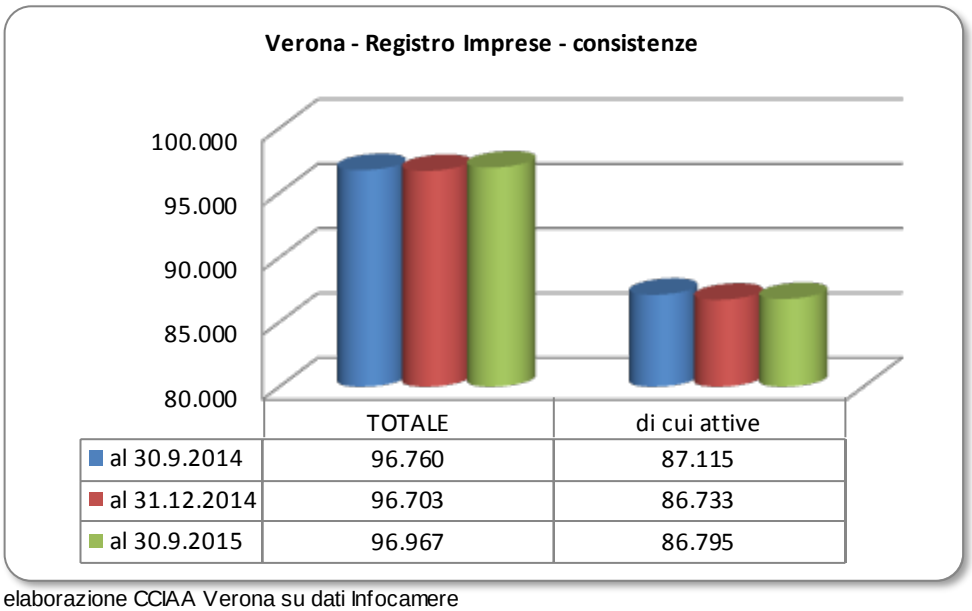


Il territorio veronese, secondo per estensione nella regione Veneto con oltre 3mila kmq di superficie, presenta caratteristiche tali da poter essere suddiviso, al di là delle ripartizioni amministrative in 98 differenti Comuni, in macro-aree: Verona capoluogo, Baldo-Garda, Valpolicella-Valpantena-Lessinia, Est Veronese, Pianura Veronese e Sud-Ovest veronese.

Dal punto di vista economico, grazie anche al supporto del complesso infrastrutturale, Verona ha sviluppato un sistema produttivo di ampie dimensioni e con particolare diversificazione settoriale, fattori che hanno permesso di fronteggiare con determinazione anche la crisi degli ultimi anni.

Il sistema imprenditoriale

Alla data del 30 settembre 2015, le imprese registrate[4] alla Camera di Commercio di Verona sono **96.967**. Lo stock risulta in aumento sullo stesso periodo dell'anno precedente e sulle consistenze finali del 2014 (+0,2% e + 0,3% rispettivamente). Le imprese attive, alla stessa data, sono **86.795**, pari all'89,51% del totale.



	TOTALE	di cui attive
al 30.9.2014	96.760	87.115
al 31.12.2014	96.703	86.733
al 30.9.2015	96.967	86.795

elaborazione CCIAA Verona su dati Infocamere

Le dinamiche delle iscrizioni e cessazioni non d'ufficio nel corso dei primi 9 mesi del 2015 registrano un saldo positivo di 255 posizioni, particolarmente interessante se analizzato secondo la tipologia di impresa:

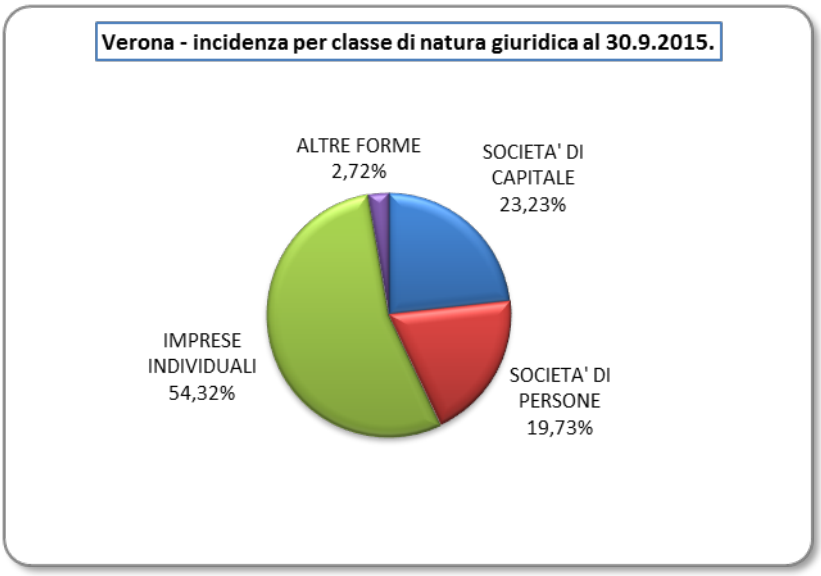
[4] Per impresa registrata, secondo la definizione di Movimprese, si intende l'impresa presente in archivio e non cessata, indipendentemente dallo stato di attività assunto (attiva, inattiva, sospesa, in liquidazione, fallita). L'impresa è invece attiva quando esercita l'attività e non risulta avere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

l'incremento delle nuove società di capitali e il decremento delle imprese individuali, seppure esse rimangano la parte più consistente del sistema produttivo veronese, segnalano una tendenza a forme d'impresa più articolate, in grado di meglio affrontare la competizione sui mercati:

Iscrizioni, cancellazioni e saldo imprese gennaio-settembre 2015

Forma giuridica	Registrate al 30 settembre 2015	Iscrizioni gen-set 2015	Cessazioni non d'ufficio gen-set 2015	Saldo
SOCIETA' DI CAPITALE	22.529	995	511	484
SOCIETA' DI PERSONE	19.132	437	510	-73
IMPRESE INDIVIDUALI	52.671	2.711	2.940	-229
ALTRE FORME	2.635	149	76	73
TOTALE	**96.967**	**4.292**	**4.037**	**255**

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



Un dato statistico di particolare interesse permette di distinguere le cosiddette "nuove forme di imprenditoria", ossia l'analisi delle imprese in cui la

partecipazione di genere, di età o di provenienza siano prevalenti.[5] Di seguito l'analisi di dettaglio al 30 settembre 2015:

Registrate TOTALE	Registrate FEMMINILI	Registrate GIOVANILI	Registrate STRANIERE
96.967	18.724	8.496	10.250
	19,31%	8,76%	10,57%

Fonte: Stockview-Infocamere

Seppure con una forte vocazione per l'agricoltura, anche altri settori contano consistenze rilevanti (macchinari, alimentare, marmo), per non dimenticare il comparto dei servizi, che comprende anche il settore turistico: nel 2013 Verona è risultata essere la sesta provincia italiana per numero di presenze turistiche e, nel Veneto, seconda solo a Venezia.

Imprese registrate per settore di attività economica.
Composizione % e var. % rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente

Macrosettore	Imprese al 30.09. 2015	Quota %	Var % set. 2015/ set 2014
Agricoltura	16.004	16,5	-1,5
Industria	10.439	10,8	-0,5
Costruzioni	14.913	15,4	-2,2
Commercio	20.652	21,3	0,5
Servizi di alloggio e di ristorazione	6.674	6,9	2,2
Servizi alle imprese e alle persone	24.434	25,2	1,8
Imprese n.c.	3.851	4,0	4,0
Totale imprese	**96.967**	**100**	**0,2**

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

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

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

Verona e i mercati esteri

I dati provvisori diffusi da ISTAT relativi ai primi 9 mesi del 2015 evidenziano una buona performance sui mercati esteri delle produzioni veronesi: con un valore complessivo di oltre 7,5 miliardi di euro, Verona è l'undicesima provincia esportatrice, incrementando di quasi il 7% il volume di export rispetto all'analogo periodo del 2014.

Anche sul fronte delle importazioni si registrano variazioni di assoluto rilievo: al 30 settembre 2015 l'incremento registrato sull'analogo periodo dell'anno precedente è pari al 9%, con un valore di importazioni che supera i 9 miliardi di euro, ad indicare un maggior fabbisogno di approvvigionamenti a sostegno della produzione interna.

Movimenti import-export nelle province venete
gennaio-settembre 2014 - 2015* (valori in euro)

Territorio	IMPORT			EXPORT		
	gen-set 2014	gen - set 2015	var %	gen-set 2014	gen - set 2015	var %
Verona	8.494.897.824	9.257.092.771	9,0	7.052.051.087	7.515.916.143	6,6
Vicenza	6.695.071.272	6.756.100.178	0,9	11.868.797.202	12.666.125.892	6,7
Belluno	566.596.313	647.357.336	14,3	2.547.889.597	2.872.087.789	12,7
Treviso	4.608.075.236	4.956.954.252	7,6	8.427.421.194	8.916.247.568	5,8
Venezia	3.454.979.440	3.707.530.467	7,3	3.130.063.519	3.280.915.331	4,8
Padova	4.233.760.042	4.584.007.241	8,3	6.366.895.670	6.441.545.317	1,2
Rovigo	1.592.805.782	1.800.559.530	13,0	1.023.943.945	1.048.368.535	2,4
VENETO	**29.646.185.909**	**31.709.601.775**	**7,0**	**40.417.062.214**	**42.741.206.575**	**5,8**
ITALIA	**267.522.770.626**	**277.333.061.427**	**3,7**	**294.968.302.427**	**307.278.011.949**	**4,2**
Peso % Verona / Veneto	**28,7**	**29,2**		**17,4**	**17,6**	

*Nota: I dati riferiti all'anno 2015 sono provvisori, rilasciati dall'Istat e resi disponibili sulla banca dati Coeweb in data 11 dicembre 2015

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

L'analisi settoriale vede, ancora una volta, maggiormente dinamici i settori dell'agroalimentare e dei macchinari, ma anche il marmo migliora decisamente, recuperando buona parte delle contrazioni precedentemente registrate:

Esportazione delle principali produzioni veronesi. Gennaio-settembre 2015 (valori in euro)

Settore	gen-set 2014	gen-set 2015 provv.	Var.%	Quota % su tot. Exp (gen- set 2015)
Macchinari	1.351.981.407	1.505.797.103	11,4	20,0
Alimentare	793.669.444	934.020.666	17,7	12,4
Tessile-Abbigliamento	708.227.731	659.084.904	-6,9	8,8
Bevande (vino)	626.035.749	637.730.703	1,9	8,5
Ortofrutta	309.697.236	372.766.150	20,4	5,0
Calzature	338.555.050	335.151.431	-1,0	4,5
Marmo	283.466.477	317.569.840	12,0	4,2
Termomeccanica (cisterne e radiatori)	102.240.942	94.082.061	-8,0	1,3
Mobili	76.588.934	70.730.536	-7,6	0,9

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

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 collocano al 4° posto con un buon incremento sulle precedenti rilevazioni. Ben oltre le prime 10 posizioni si trovano Russia e Cina che, nel 2014, erano rispettivamente il settimo e undicesimo Paese di destinazione per l'export veronese.

Verona. Esportazioni per Paese
gennaio-settembre 2014 - 2015* (valori in euro)

PAESE	gen- set 2014	gen -set 2015	var.%	peso % 2015
1 Germania	1.199.078.776	1.268.351.539	5,8	16,9
2 Francia	604.745.039	629.032.964	4,0	8,4
3 Regno Unito	394.401.511	450.084.387	14,1	6,0
4 Stati Uniti	362.735.650	439.071.392	21,0	5,8
5 Spagna	313.019.981	351.491.351	12,3	4,7
6 Svizzera	222.893.532	262.487.532	17,8	3,5
7 Austria	255.611.054	257.812.133	0,9	3,4
8 Croazia	157.843.585	216.865.933	37,4	2,9
9 Polonia	161.836.985	189.445.043	17,1	2,5
10 Paesi Bassi	174.513.423	184.565.275	5,8	2,5
Altri paesi	3.205.371.551	3.266.708.594	1,9	43,5
	7.052.051.087	**7.515.916.143**	**6,6**	**100,0**

*Nota: I dati riferiti all'anno 2015 sono provvisori, rilasciati dall'Istat e resi disponibili sulla banca dati Coeweb in data 11 dicembre 2015
Elaborazione Servizio Studi e Ricerca Camera di Commercio di Verona su dati Istat

4.2 Analisi del contesto interno

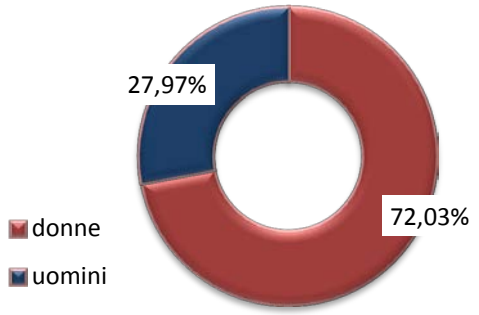
La struttura organizzativa

Nella parte iniziale del documento sono stare riportate informazioni riassuntive sulla struttura organizzativa. Nei prospetti che seguono si evidenziano, con maggiore dettaglio, le caratteristiche più salienti sull'organico camerale[6]:

Profilo professionale	*Categoria d'ingresso*	*Dotazione organica approvata con delibera di Giunta n. 377 del 17/12/2013*	*Posizioni ricoperte*
Segretario Generale	**Segretario Generale**	**1**	**1**
Dirigente	**Dirigenza**	**3**	**3 ***
TOTALE CATEGORIA DIRIGENZIALE		**3**	**3**
Gestore integrato di servizi	**D3**	8	7
Totale Categoria d'accesso D3		**8**	**7**
Gestore di servizi amministrativi, di supporto e di rete	**D1**	13	14
Gestore di servizi di studio e promozione	**D1**	6	6
Gestore di servizi economico-finanziari	**D1**	5	4 **
Gestore di servizi tecnico-informatici	**D1**	1	1
Totale Categoria d'accesso D1		**25**	**25**
TOTALE CATEGORIA D		**33**	**32**
Assistente servizi amministrativi, di supporto e di rete	**C**	53	51
Assistente servizi di studio e promozione	**C**	10	9
Assistente servizi economico-finanziari	**C**	13	7
Assistente servizi tecnico-informatici	**C**	1	1
TOTALE CATEGORIA C		**77**	**68**
Agente specializzato servizi tecnico-amministrativi e di rete	**B3**	8	8
Totale Categoria d'accesso B3		**8**	**8**
Agente servizi tecnico-amministrativi	**B1**	4	4
Totale Categoria d'accesso B1		**4**	**4**
TOTALE CATEGORIA B		**12**	**12**
Addetto servizi ausiliari	**A**	2	2
TOTALE CATEGORIA A		**2**	**2**
TOTALE GENERALE		*128*	*118*

* di cui 1 unità in aspettativa non retribuita
** di cui 1 unità in distacco sindacale

composizione del personale per genere



L'analisi di genere rileva una netta prevalenza del personale femminile che, come meglio evidenziato nel prospetto più oltre riportato, si colloca

[6] Riferimento alla situazione all'1.1.2016

prevalentemente nella intermedia categoria C:

	M	%M	F	%F	Totale
DIRIGENTI	4	100,00%			
Totale categoria					**4**
CAT. D	7	21,88%	25	78,13%	
Totale categoria					**32**
CAT. C	13	19,12%	55	80,88%	
Totale categoria					**68**
CAT. B	7	58,33%	5	41,67%	
Totale categoria					**12**
CAT. A	2	100,00%			
Totale categoria					**2**
Totale generale	**33**	**27,97%**	**85**	**72,03%**	**118**

In merito alla strutturazione della prestazione lavorativa, l'Ente ha da tempo adottato una *Disciplina dei rapporti di lavoro a tempo parziale,* con la quale sono stabiliti:

- il tipo di articolazione oraria proponibile e il dettaglio delle posizioni e mansioni ricopribili;
- i criteri di priorità applicabili nella determinazione di eventuale graduatoria tra più dipendenti richiedenti la trasformazione del contratto
- il termine massimo di durata del contratto a tempo parziale, in modo da consentire un periodico riesame degli stessi, alla luce sia delle possibili esigenze di altri dipendenti, sia delle intervenute esigenze organizzative dell'amministrazione.

dipendenti con contratti a tempo parziale			
Categoria	**Totale**	**Uomini**	**Donne**
Categoria D	4	0	4
Categoria C	14	1	13
Categoria B	1	0	1
Categoria A	1	1	0
totale	20	2	18

I dipendenti attualmente in contratto di lavoro a tempo parziale sono 20 in totale, come sopra evidenziato; sulla base della diversa articolazione concessa, la prestazione oraria in termini di equivalenza al tempo pieno (FTE) corrisponde a 14,07 unità.

Nel mese di ottobre 2015 si è concluso il primo progetto sperimentale di ***telelavoro***, durato un anno, che ha visto una dipendente prestare servizio con articolazione oraria mista, ossia con alcune giornate di presenza lavorativa in sede, per le opportune attività di coordinamento.

Valutato che la sperimentazione si è condotta positivamente, preso atto dei risultati operativamente raggiunti, con ordine di servizio in data 26.11.2015 è stata disposta l'attivazione per un nuovo progetto di telelavoro per attività di evasione delle pratiche telematiche presentate al Registro delle Imprese e all'Albo delle Imprese Artigiane.

La durata di questo nuovo progetto sarà biennale e riguarderà due posizioni lavorative, mentre viene confermata la strutturazione oraria mista con giorni di presenza in sede. Entro il prescritto termine del 31.12.2015 risultano presentate 5 domande da parte di dipendenti interessati e sarà quindi necessario, prima di procedere all'avvio del progetto stesso, che il Comitato dirigenti provveda alla redazione di una graduatoria.

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, nel corso del 2015 alla società del sistema camerale Tecnoservice Camere, la perizia sul valore dell'immobile in regime di libero mercato. Quindi, sulla base del valore quantificato in € 16.016.788,00, è stato diffuso, anche attraverso il sito web camerale, un avviso pubblico finalizzato alla raccolta, entro il 1° febbraio 2016, di manifestazioni di interesse da parte di soggetti interessati alla procedura, nelle quali dovrà anche essere precisata la destinazione d'uso che si intenderebbe dare al complesso immobiliare. Ancorché le stesse manifestazioni di interesse non siano da ritenersi in alcun modo vincolanti per l'Ente, né tantomeno siano da considerarsi procedure preliminari per successive trattative, è però presumibile che, anche sulla scorta delle future destinazioni d'uso indicate, il processo di alienazione sia attentamente valutato ed eventualmente portato a completamento entro il corrente anno.

Sempre nell'intento di valorizzare al meglio il patrimonio, sono state avviate le procedure di gara per la cessione del ramo d'azienda delle attività del Laboratorio del Marmo; anche per questa procedura il termine per la presentazione delle offerte economiche scadrà il prossimo 1° febbraio.

Quanto alla sede centrale, il progetto di ristrutturazione approvato ne struttura l'esecuzione in quattro fasi, con la permanenza del personale all'interno della sede camerale per garantire, senza interruzioni, la normale attività amministrativa della Camera di commercio. Le attività sono così distinte:

- fase 0, relativa alla cantierizzazione dei lavori, avvio della ristrutturazione della sala congressi nei piani interrati e dell'ex sala borsa a piano terra;
- fase 1, di effettuazione dei lavori di riqualificazione nell'ala nord dell'edificio (e conseguente spostamento del personale nell'ala sud dell'edificio stesso);
- fase 2, afferente i lavori nell'ala sud dell'edificio (e conseguente spostamento del personale nell'ala nord),

- fase 3, di completamento delle opere al piano terra e ai piani interrati.

Attualmente i lavori si trovano nella fase 2, nel prossimo mese di febbraio dovrebbe completarsi il trasferimento del personale dell'ala nord dell'edificio permettendo quindi di dare avvio ai lavori di ristrutturazione nell'ala sud, che dovrebbero concludersi entro il corrente anno, così come per il pieno ripristino del salone conferenze al piano interrato. Una volta completata la ristrutturazione della sede, i nuovi spazi adibiti a sale riunioni e attività saranno non solo utilizzati per necessità proprie dell'Ente, ma potranno anche costituire, se opportunamente gestiti, una possibile fonte di nuove entrate.

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

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

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

Gli autoveicoli di servizio sono attualmente tre, di cui due autocarri Opel Combo utilizzati dal personale ispettivo dell'ufficio metrologia legale e un

autocarro Opel Zafira funzionale alle esigenze di trasporto di beni. Nessuna autovettura di rappresentanza è di proprietà dell'ente.

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

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

Attraverso il sito web istituzionale www.vr.camcom.it, (che nel corso dell'anno sarà oggetto di completo restyling grafico e revisione delle sezioni e contenuti) è attivo un canale informativo costantemente aggiornato da/verso l'Ente con albo camerale on-line, servizio di newsletter, notizie su eventi e incontri tematici, oltre a specifiche sezioni informative sulle attività istituzionali degli uffici camerali. E' anche possibile, accedendo alla sezione *Prenotazioni on-line,* richiedere una serie di servizi (rilascio certificazioni e visure, iscrizioni a eventi o incontri formativi, tirocini di mediazione, dispositivi per la firma digitale). Nel corso del 2016 si punterà ad incrementare il numero di servizi offerti on line, anche allo scopo di ridurre, ove possibile, i tempi di esecuzione delle procedure.

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

Da ricordare, inoltre, i profili camerali attivati ormai da tempo sui più conosciuti e diffusi *social network:* Facebook, Twitter e YouTube, canali che assicurano velocità e ampiezza nella diffusione delle informazioni sulle attività dell'Ente e che registrano un costante incremento di utenza. Di più recente attivazione, ma non meno utilizzato, anche il profilo pubblico camerale sulla piattaforma LinkedIn.

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 2016 - 2018

Area Strategica
01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

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

Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Monitoraggio partecipazioni	Monitoraggio partecipazioni	100	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* SI *Anno: 2018* SI

01.02 - Garantire il rafforzamento delle imprese

Durata 2016 - 2018

Area Strategica
01. SOSTENERE LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

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

Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Ammontare interventi per imprese	Risorse destinate a bandi di contributo camerali	50	---	*Anno: 2016* >= 1.800.000 *Anno: 2017* --- *Anno: 2018* ---
Interventi a favore del credito	Risorse di budget	50	---	*Anno: 2016* >= 1.300.000 *Anno: 2017* --- *Anno: 2018* ---

02.01 - Promuovere trasparenza, legalità e tutela del mercato

Durata 2016 - 2018

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

Descrizione
Per assicurare la concorrenza leale tra le imprese ed il rispetto delle normative, nazionali ed europee, la Camera di Commercio continuerà ad operare per favorire la sicurezza dei prodotti in commercio e la correttezza delle informazioni ai consumatori nei settori di propria competenza, nonché l'affidabilità degli strumenti di misura utilizzati nelle transazioni commerciali.
L'obiettivo prevede, dal punto di vista operativo, più linee di attività che spaziano dalla vigilanza sulla sicurezza dei prodotti in commercio, alla verifica dell'affidabilità degli strumenti di misura, al supporto nella difesa dei prodotti e della proprietà intellettuale, all'offerta di procedure alternative all'accesso alla giustizia per una più celere composizione delle liti. Per supportare le imprese nella difesa dei propri prodotti e nella lotta alla contraffazione, si lavorerà allo scopo di rafforzare la cultura della proprietà intellettuale.
Per supportare la capacità concorrenziale delle imprese, anche tramite l'offerta di procedure alternative all'accesso alla giustizia, per una composizione più celere delle liti, si promuoverà la conoscenza e la diffusione dell'arbitrato e della mediazione.

Funzioni istituzionali livello 1

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Diffusione della conoscenza degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie	Gestione proattiva dei social media	50	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* SI *Anno: 2018* SI
Procedure di verifica e controllo a tutela della sicurezza e trasparenza del mercato	Completamento fasi operative	50	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* SI *Anno: 2018* SI

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

Durata 2016 - 2018

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

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

Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Realizzazione Programma Promozionale	Completamento fasi operative	100	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* --- *Anno: 2018* ---

02.03 - Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Durata 2016 - 2018

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

Descrizione
Per favorire l'accrescimento del patrimonio informativo, si dedicherà attenzione anche all'analisi di settori chiave per lo sviluppo dell'economia provinciale e per far fronte alla crisi economica in atto: turismo in primis, ma anche industria culturale e attività con una forte componente innovativa.
L'attività di ricerca sarà affiancata da strumenti di diffusione delle informazione "tradizionali", quali i convegni e le iniziative di formazione che, in considerazione delle minori risorse economiche disponibili, saranno potenziati da un sempre maggiore utilizzo dei social network e di piattaforme web che consentano di raggiungere un sempre più ampio numero di fruitori.

Funzioni istituzionali livello 1

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente	NUMERO PUBBLICAZIONI	50	---	*Anno: 2016* >= 7 *Anno: 2017* --- *Anno: 2018* ---
Aggiornamento sezione informativa "Statistiche comunali"	Completamento fasi operative	50	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* --- *Anno: 2018* ---

03.01 - Semplificazione e modernizzazione dei processi

Durata	2016	-	2018

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

Descrizione
In ambito di semplificazione e automazione delle procedure, la Camera di commercio riesce a porsi al servizio della propria utenza in modo diretto e positivo, favorendo la riduzione degli oneri burocratici e semplificando gli adempimenti, spesso con ridotti tempi di azione. Lo strumento principale dello snellimento amministrativo è utilizzare l'evoluzione della tecnologia telematica e informatica, che ha progressivamente cambiato l'approccio delle imprese e dei professionisti verso la CCIAA.
Quale essenziale strumento di semplificazione la Camera di commercio si impegnerà nell'offerta di servizi amministrativi sempre più telematizzati, incrementando la possibilità di usufruire dei servizi stessi in modo semplice e rapido, favorendo l' utilizzo di tecniche e metodi evoluti quali la firma digitale e la PEC. Quest'ultima, in particolare, è auspicabile possa diventare il sistema di collegamento preferenziale con le imprese e gli operatori economici in generale, oltre a confermarsi come collegamento esclusivo all'interno della Pubblica Amministrazione.
I risultati attesi saranno monitorati con indicatori relativi al numero dei procedimenti e al tipo di semplificazione nell'ottica di fornire servizi quanto più efficienti e accessibili alle imprese.

Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Offerta servizi on line	Innovazione nell'offerta servizi all'utenza	100	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* SI *Anno: 2018* SI

03.02 - Trasparenza e comunicazione

Durata	2016	-	2018

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

Descrizione
Instaurare e mantenere un dialogo diretto con l'utenza, fornire istruzioni operative in modo chiaro e comprensibile, dare pieno e facile accesso alle informazioni inerenti all'organizzazione e al suo funzionamento sono elementi fondamentali per un'amministrazione pubblica che vuole essere a servizio e sostegno del sistema economico; così come risulta di rilevante significato rendere noti i propri programmi e obiettivi, rendicontando poi i risultati raggiunti.
I risultati attesi saranno l'adeguamento grafico del sito istituzionale e il conseguente aggiornamento dei contenuti, il costante aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente, un convinto utilizzo delle opportunità di comunicazione innovative e a "costo zero" al fine di ottimizzare l'efficacia dell'azione e una rinnovata e proficua collaborazione con le realtà del territorio.

Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Adeguamento annuale Piano Prevenzione Corruzione e attuazione azioni previste	Completamento fasi operative	30	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* SI *Anno: 2018* SI
Comunicazione esterna	Completamento fasi operative	40	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* SI *Anno: 2018* SI
Amministrazione Trasparente	Completamento fasi operative	30	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* SI *Anno: 2018* SI

03.03 - Efficienza organizzativa e razionalizzazione delle risorse

Durata	2016	-	2018

Area Strategica

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

Descrizione

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

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

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

Funzioni istituzionali livello 1

ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE

SERVIZI DI SUPPORTO

ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

KPI Associati

Indicatori testo	Algoritmo	Peso	Stato	Target
Utilizzo risorse interne	Utilizzo risorse interne	50	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* SI *Anno: 2018* SI
Razionalizzazione risorse per perseguire efficienza	Completamento fasi operative	50	---	*Anno: 2016* SI *Anno: 2017* SI *Anno: 2018* SI

5.1 Obiettivi di performance organizzativa

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

L'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 individua una serie di aspetti da considerare quali parametri e criteri di misurazione della performance organizzativa, raggruppati secondo le indicazioni operative fornite dalla CiVIT con deliberazione n. 104/2010, in cinque "macro-ambiti": il grado di attuazione della strategia, il portafoglio delle attività e servizi, lo stato di salute dell'amministrazione, gli impatti (outcome) dell'azione amministrativa e i confronti con altre amministrazioni (benchmarking)[7].

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;

[7] In merito a questo ambito, considerando che la struttura e articolazione del sistema camerale in generale sarà oggetto di modifiche nel corso dell'anno, si ritiene di non individuare specifici obiettivi per il 2016; in ogni caso si proseguirà comunque nelle attività di monitoraggio dei processi e dei costi dei servizi camerali, rilevando ed elaborando i dati con il coordinamento di Unioncamere e utilizzando i risultati come futuri valori di riferimento.

- ✓ alla capacità dell'Ente di 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 2016, 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 2015
(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%)	

Impatti 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.

Camera di Commercio Verona

Albero della Performance 2016 - vers. 02

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 2016	SI
Target 2017	SI
Target 2018	---

Programma

Gestione Partecipazioni

Obiettivo Operativo

Gestione amministrativa organismi partecipati

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	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 2016	>= 7

01.02 - Garantire il rafforzamento delle imprese

Indicatori

Ammontare interventi per imprese

Peso	50 %
Stato	---
Target 2016	>= 1.800.000
Target 2017	---
Target 2018	---

Interventi a favore del credito

Peso	50 %
Stato	---
Target 2016	>= 1.300.000
Target 2017	---
Target 2018	---

Programma

Finanziamenti ai diversi settori economici

Obiettivo Operativo

Sostegno finanziario alle imprese

Indicatori

Grado di utilizzo delle risorse economiche

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	>= 100 %

Valorizzazione e sviluppo attività imprenditoriali

Obiettivo Operativo

Promozione dell'imprenditoria femminile

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	SI

Area Strategica

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

Obiettivo Strategico

02.01 - Promuovere trasparenza, legalità e tutela del mercato

Indicatori

Diffusione della conoscenza degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie

Peso	50 %
Stato	---
Target 2016	SI
Target 2017	SI
Target 2018	SI

Procedure di verifica e controllo a tutela della sicurezza e trasparenza del mercato

Peso	50 %
Stato	---
Target 2016	SI
Target 2017	SI
Target 2018	SI

Programma

Attività di regolazione, tutela e monitoraggio del mercato

Obiettivo Operativo

Razionalizzazione della gestione Borsa Merci

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	SI

Realizzazione eventi informativi per consumatori e imprese

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

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

Indicatori

Eventi formativi o incontri specialistici

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	>= 6	

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

Indicatori

Atti di controllo eseguiti

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	>= 2.100	

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 2016	SI	

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

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

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

Indicatori

Realizzazione Programma Promozionale

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	
Target 2017	---	
Target 2018	---	

Programma

Marketing territoriale, promozione ed internazionalizzazione

Obiettivo Operativo

Agroalimentare

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Interventi plurisettoriali finalizzati alla promozione del Sistema Verona

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Meccanica e Macchinari

Indicatori

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

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	>= 1	

Mobile e Marmo

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Ortofrutta

Indicatori

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

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	>= 2	

Sistema Moda

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	SI

Supporto al settore turistico: DMO Lago di Garda e Verona (L.R. 11/2013)

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	SI

Supporto delle piccole imprese in difficoltà

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	SI

Vino e olio

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	SI

02.03 - Analisi e conoscenza del sistema economico provinciale

Indicatori

Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente

Peso	50 %
Stato	---
Target 2016	>= 7
Target 2017	>= 7
Target 2018	---

Aggiornamento sezione informativa "Statistiche comunali"

Peso	50 %
Stato	---
Target 2016	SI
Target 2017	---
Target 2018	---

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 2016	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 2016	SI
Target 2017	SI
Target 2018	---

Programma

Telematizzazione attività amministrativa

Obiettivo Operativo

Area Affari Economici - diffusione della telematizzazione nei rapporti con l'utenza

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	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 2016	SI

Servizio Regolazione del Mercato - diffusione della telematizzazione nel rapporto con l'utenza

Indicatori

Offerta servizi on line

Peso	100 %
Stato	---
Target 2016	SI

03.02 - Trasparenza e comunicazione

Indicatori

Programma

Adeguamento annuale Piano Prevenzione Corruzione e attuazione azioni previste

Peso	30	%
Stato	---	
Target 2016	SI	
Target 2017	SI	
Target 2018	SI	

Comunicazione esterna

Peso	40	%
Stato	---	
Target 2016	SI	
Target 2017	SI	
Target 2018	SI	

Amministrazione Trasparente

Peso	30	%
Stato	---	
Target 2016	SI	
Target 2017	SI	
Target 2018	SI	

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 2016	SI	

Servizi Anagrafici - prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Servizio Promozione – attività in tema di anticorruzione e trasparenza

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	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 2016	SI	

Uffici Certificazioni/vidimazioni e Certificazioni Estero- Prevenzione della corruzione e adempimenti trasparenza

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Uffici di Staff - attività in materia di anticorruzione e trasparenza

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Comunicazione e informazione sull'attività dell'Ente

Obiettivo Operativo

Albo Imprese Artigiane - Revisione della comunicazione esterna

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Attività informative del Servizio Promozione e su Verona Wine Top

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Comunicazione esterna a "costo zero"

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Comunicazione Istituzionale

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Organizzazione e Personale - Revisione della comunicazione esterna

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Ragioneria e Affari Generali - Revisione della comunicazione esterna

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Registro Imprese - Revisione della comunicazione esterna

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Regolazione del Mercato - Revisione della comunicazione esterna

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

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

Indicatori

Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	>= 12	

Studi e ricerca - Revisione della comunicazione esterna

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Uffici di Staff - Revisione della comunicazione esterna

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

03.03 - Efficienza organizzativa e razionalizzazione delle risorse

Indicatori

Utilizzo risorse interne

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	SI	
Target 2017	SI	
Target 2018	SI	

Razionalizzazione risorse per perseguire efficienza

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	SI	
Target 2017	SI	
Target 2018	SI	

Programma

Miglioramento dell'efficienza dei processi interni

Obiettivo Operativo

Miglioramento delle attrezzature e dei servizi del sistema informatico camerale

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

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

Indicatori

Media certificati e visure per addetto

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	>= 500	

Processi degli Uffici in Staff al Segretario Generale

Processi del Servizio Regolazione del Mercato

Indicatori

Tempi medi gestione attività

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	<= 3	

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Processi del Servizio Studi e Ricerca

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Processi dell'ufficio Albo artigiani

Indicatori

Rispetto tempi evasione pratiche Albo Artigiani

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	>= 85	%

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Processi relativi al Servizio Organizzazione e Personale

Indicatori

Pubblicazioni e report informativi redatti dall'Ente

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	>= 7	

Eventi formativi o incontri specialistici

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	>= 2	

Processi relativi al Servizio Ragioneria e Affari generali

Indicatori

Percentuale di completamento mappatura processi

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	>= 90	%

Processi relativi al Sistema Qualità e Servizio Promozione

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Processi relativi all'Ufficio CED/Centro stampa

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Processi relativi all'ufficio Commercio Estero

Indicatori

% carnet ATA rilasciati entro 5 giorni

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	>= 80	%

% rilascio certificati "a vista"

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	>= 95	%

Processi relativi all'ufficio Provveditorato

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	SI	

Registro Imprese - controllo qualità dati e aggiornamento procedure

Indicatori

Rispetto tempi evasione (5 giorni) pratiche Registro Imprese

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	>= 90	%

% cancellazioni evase

Peso	50	%
Stato	---	
Target 2016	>= 100	%

Ristrutturazione sede - Monitoraggio e adeguamento procedure sicurezza

Indicatori

Realizzazione completa iniziativa o attività

Peso	100	%
Stato	---	
Target 2016	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:

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

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

Valutazione del Segretario Generale, ponderazione dei quattro fattori

Contributo assicurato alla performance complessiva dell'organizzazione	10%
Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	25%
Specifici obiettivi individuali	25%
Competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di gestione dei propri collaboratori	40%
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 2016, la Camera di Commercio di Verona ritiene di procedere all'affidamento secondo le seguenti distinzioni:

Obiettivi del Segretario Generale Cesare Veneri

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

Nel 2016 si completeranno i lavori di ristrutturazione dell'immobile sede della Camera di Commercio con il completamento delle fasi 2 e 3 (trasferimento provvisorio di tutti gli uffici nell'ala nord e lavori nell'ala sud dell'edificio, al termine dei quali tutti gli uffici avranno collocazione definitiva). Ciò comporterà necessariamente un attento coordinamento delle attività e la risoluzione delle problematiche che emergeranno.

Indicatore di misurazione: almeno un incontro al mese del Comitato Dirigenti dedicato
Peso obiettivo: 25%

2 - Realizzazione riforma Camere di Commercio

Nel corso del 2016 in applicazione della legge 7 agosto 2015 n. 124 e del conseguente D. Lgs. attuativo 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 compiti e alle 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 - Coordinamento e risoluzione problemi connessi con i lavori di ristrutturazione sede camerale.

Nel 2016 si completeranno i lavori di ristrutturazione dell'immobile sede della Camera di Commercio con il completamento delle fasi 2 e 3 (trasferimento provvisorio di tutti gli uffici nell'ala nord e lavori nell'ala sud dell'edificio, al termine dei quali tutti gli uffici avranno collocazione definitiva). Ciò comporterà necessariamente un attento coordinamento delle attività e la risoluzione delle problematiche che emergeranno.

Indicatore di misurazione: almeno un incontro al mese del Comitato Dirigenti dedicato
Peso obiettivo: 25%

2 – Realizzazione riforma Camere di Commercio

Nel corso del 2016 in applicazione della legge 7 agosto 2015 n. 124 e del conseguente D. Lgs. attuativo 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 compiti e alle 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 – Coordinamento e risoluzione problemi connessi con i lavori di ristrutturazione sede camerale.

Nel 2016 si completeranno i lavori di ristrutturazione dell'immobile sede della Camera di Commercio con il completamento delle fasi 2 e 3 (trasferimento provvisorio di tutti gli uffici nell'ala nord e lavori nell'ala sud dell'edificio, al termine dei quali tutti gli uffici avranno collocazione definitiva). Ciò comporterà necessariamente un attento coordinamento delle attività e la risoluzione delle problematiche che emergeranno.

Indicatore di misurazione: almeno un incontro al mese del Comitato Dirigenti dedicato
Peso obiettivo: 25%

2 – Realizzazione riforma Camere di Commercio

Nel corso del 2016 in applicazione della legge 7 agosto 2015 n. 124 e del conseguente D. Lgs. attuativo 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 compiti e alle 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 2016, qui 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 2016;

- ✓ *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 2015; in questo documento sono graficamente rappresentati nel prospetto di sintesi *albero della performance* e dettagliati nell'allegato tecnico che accompagna il Piano.

7.2 Coerenza e programmazione economico-finanziaria di bilancio

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

In proposito occorre però si ricordano le recenti innovazioni sotto l'aspetto procedurale, avviate già dall'annualità 2014, secondo le quali la programmazione economico-finanziaria della Camera di commercio si è

uniformata alle norme del D. Lgs. 31 maggio 2011 n. 91 "*Disposizioni in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili*", che, unitamente ai successivi D.P.C.M. 18.9.2012 e 12.12.2012 e D.M. 27.3.2013 del Ministero dell'economia e delle finanze, contenenti le specifiche disposizioni e linee guida attuative, ha introdotto i nuovi schemi contabili, ossia:

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

L'adempimento normativo è stato rispettato da parte della Camera di commercio di Verona, con approvazione dei suddetti documenti da parte del Consiglio camerale con deliberazione n. 17 del 16 dicembre 2015. Successivamente, con deliberazione n. 321 del 21 dicembre 2015, la Giunta camerale ha proceduto alla definizione del Budget Direzionale 2016, che è stato affidato alla gestione dei dirigenti con Determinazione del Segretario generale n. 605 in data 23 dicembre 2015.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

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

Il graduale percorso di adeguamento dell'organizzazione camerale ai dettati normativi della riforma, prontamente avviato dall'Ente a partire dall'anno 2010, si è svolto come regolarmente previsto, con alcune specifiche azioni di miglioramento per rafforzare e consolidare gli strumenti in essere (adeguata pianificazione, programmazione e rendicontazione annuale delle

attività, rispetto dei principi di trasparenza e integrità, utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito).

Si ricorda, a tale proposito, l'approvazione nel 2013 del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009. Il documento approvato definisce un modello di funzionamento che, partendo dalle soluzioni organizzative già in essere nella struttura, integra il percorso di sviluppo e di allineamento ai requisiti previsti dalle disposizioni vigenti: la misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Verona è infatti così estesa a tutti gli ambiti e livelli richiesti (performance organizzativa complessiva di ente e individuale del personale dirigenziale, dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa o alta professionalità e delle categorie professionali).

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

Allegati tecnici

Programma pluriennale 2015-2019

Relazione Previsionale e Programmatica 2016

Schede analitiche obiettivi operativi 2016