



Camera di Commercio  
Venezia

# LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2011

Camera di Commercio di Venezia



## Presentazione

Con questo documento la Camera di Commercio di Venezia conclude il primo anno di sperimentazione completa del Ciclo di gestione della performance, dando piena attuazione al decreto legislativo 150/2009, cosiddetta riforma Brunetta.

La Relazione della performance, ha la funzione di evidenziare a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto pianificato nel primo Piano della Performance approvato dalla Giunta camerale con delibera n. 16 del 14.02.2011, gli aspetti di positività e di criticità che consentiranno all'Organo indipendente di Valutazione ed agli Organi di vertice dell'Amministrazione di fare le proprie valutazioni al fine di constatare la bontà e l'efficacia dei risultati ottenuti per la ormai imminente riprogrammazione del Ciclo.

Il documento, pertanto, rappresenta il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi ed individuali, nonché gli eventuali scostamenti rilevati, nell'ottica della massima trasparenza e accountability verso lo stakeholder esterno, già sperimentata con la rendicontazione per obiettivi strategici nel Bilancio sociale 2010.

Inoltre, come previsto dalla norma, la Relazione analizza, in particolare, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità, oltre che gli obiettivi in tema di pari opportunità, ivi compresa la dimensione di genere.

I risultati sono frutto di un processo di crescita e maturazione nel difficile percorso della misurazione e controllo, avviato da tempo con la certificazione qualità e approdato nella Balanced scorecard, processo partecipato e condiviso, a livello trasversale, dalla dirigenza e dai responsabili dei servizi.



## Presentazione

Nella rendicontazione, inoltre, sono presenti le informazioni alimentate dal sistema di benchmarking cui la Camera di Commercio partecipa assieme alle Camere di Commercio della Regione Toscana e di alcune Camere di Commercio delle regioni Emilia Romagna, Lombardia, Umbria e Veneto.

Il monitoraggio dei risultati è stato costante in corso d'anno, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione adottato dalla Giunta camerale con delibera n. 1 del 24.01.2011 e la presente Relazione della performance 2011, nonostante sia riferita ad un periodo sperimentale e quindi suscettibile di miglioramenti, mira a favorire la cultura della trasparenza illustrando i risultati di performance perseguiti alla luce delle caratteristiche del contesto interno ed esterno che hanno favorito o meno il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La Relazione documenta il lavoro che le strutture operative della Camera di commercio hanno svolto per affinare il concetto, peraltro non estraneo, di "lavorare per obiettivi, anche in modo trasversale", con una valenza più pregnante nei confronti degli stakeholders sia interni che esterni, concretizzando le strategie elaborate dal Consiglio e dalla Giunta in iniziative utili alla comunità delle Imprese della Provincia veneziana. I risultati tornano ora sul tavolo dei decisori per verificare la coerenza, la capacità di impatto e l'incidenza delle risorse investite, in modo tale da affinare ulteriormente la programmazione e rafforzare l'efficacia degli interventi.

Il Presidente

*Giuseppe Fedalto*



# Indice

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
  - 1.1 Il contesto esterno
  - 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione
  - 1.3 Il Piano della performance in sintesi
2. L'Albero della Performance
  - 2.1 Mission, Vision e Aree Strategiche
  - 2.2 Gli obiettivi strategici
  - 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi
  - 2.4 Gli obiettivi individuali
3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità
4. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere
5. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance
  - 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione
  - 5.2 I punti di forza e debolezza del processo
  - 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance
6. Allegati Tecnici
  - 6.1 I documenti del Ciclo di Gestione della Performance
  - 6.2 La Performance Organizzativa ed Individuale in dettaglio





## 1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

La seguente sezione illustra, in maniera sintetica e snella, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della performance che verranno rappresentati più nel dettaglio nei paragrafi che seguono. I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente gli Stakeholder esterni, ed in particolare le imprese ed i cittadini, in quanto beneficiari finali dell'azione dell'ente sul territorio.

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività nel corso del 2011, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che sono stati resi evidenti. Essendo la Relazione sulla Performance un documento consuntivo rispetto al Piano della Performance, si rimanda a quest'ultimo per una analisi approfondita e preventiva delle informazioni integrative sinteticamente illustrate di seguito.

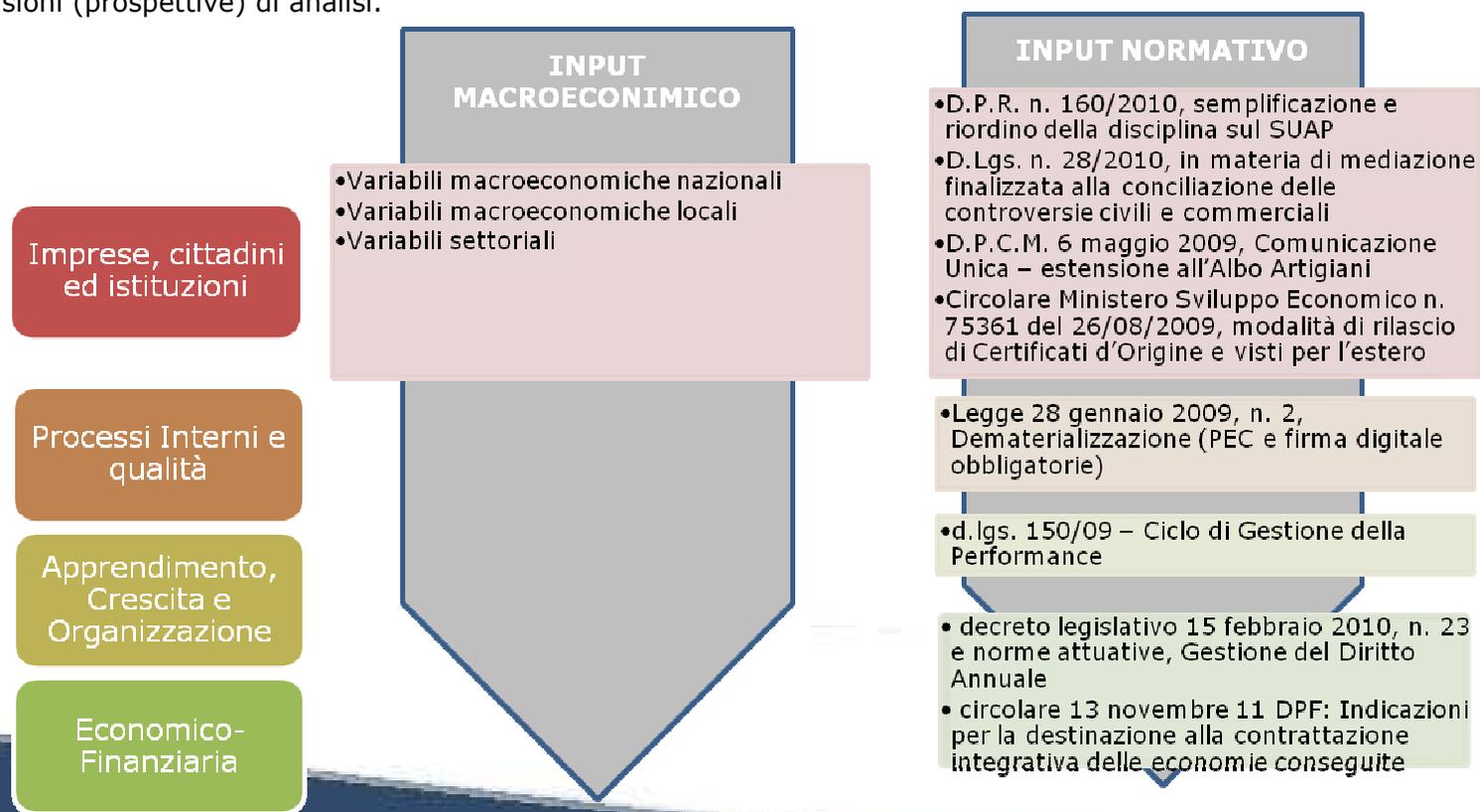


Piano della Performance 2011: [http://www.ve.camcom.gov.it/Ciclo-di-Gestione-della-Performance\\$k10053406@10057697.aspx](http://www.ve.camcom.gov.it/Ciclo-di-Gestione-della-Performance$k10053406@10057697.aspx)



## 1. 1 Il contesto esterno

La CCIAA di Venezia, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto economico-sociale di riferimento. L'analisi del contesto consente di descrivere le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si è sviluppata l'attenta azione amministrativa della Camera di Commercio di Venezia, ed in base alle quali gli obiettivi strategici previsti si sono potuti concretizzare. A tal fine verrà dato rilievo alle variabili del contesto esterno che, manifestandosi nel corso dell'anno 2011, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati finali raggiunti. Avendo la Camera di Commercio di Venezia adottato la Metodologia Balanced Scorecard (BSC) come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, l'analisi del contesto esterno verrà rappresentata facendo stretto riferimento all'articolazione multidimensionale tipica della BSC. Ciò al fine di rendere funzionale la lettura delle informazioni presentate in questa sezione alla interpretazione dei risultati di performance esplicitati successivamente secondo le medesime dimensioni (prospettive) di analisi.





## 1.1 Il contesto esterno

### INPUT MACROECONOMICO

#### •Variabili macroeconomiche nazionali:

- variazione congiunturale negativa (-0,2%) e tendenziale positiva per il PIL (0,2%);
- variazione congiunturale (-0,1%) e tendenziale negativa (-0,6%) per la produzione industriale;
- incremento tendenziale (3%) dell'inflazione, stabilità in termini congiunturali (0%);
- tasso di disoccupazione totale (7,6%) resta stabile in termini tendenziali.

#### •Variabili macroeconomiche locali:

- **PIL ai prezzi di mercato** (2010 ultimo anno disponibile): 25.611 milioni di Euro, var.% '10/'09: +2,1%
- INFLAZIONE** (Indici Istat dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati): +2,9%
- TASSO DI DISOCCUPAZIONE**: 5,4%
- CIG** (ore autorizzate totali): 13.777.945, +11,4%

#### •Variabili settoriali:

- STRUTTURA PRODUTTIVA**: 90.998 localizzazioni (sedi d'impresa e unità locali) attive, +0,4%
- **INDAGINE VENETO CONGIUNTURA, dati al IV trimestre 2011:**
- Variazioni congiunturali (rispetto al III trimestre 2011), **settore manifatturiero**: PRODUZIONE: +4,5%; FATTURATO: +2,8%
- Variazioni tendenziali (rispetto al IV trimestre 2010), **settore manifatturiero**: PRODUZIONE: +0,3%; FATTURATO: -0,5%
- Variazioni congiunturali (rispetto al III trimestre 2011), **settore commercio al dettaglio**: ORDINI: +17,4%; FATTURATO: +16,9%
- Variazioni tendenziali (rispetto al IV trimestre 2010), **settore commercio al dettaglio**: ORDINI: -14,4%; FATTURATO: -14,1%
- **COMMERCIO ESTERO**: esportazioni +0,3%; importazioni -4,6%; saldo -995 milioni di euro
- CREDITO**: depositi bancari, -1,7% variazione congiunturale al IV trimestre 2011 (*non è possibile confrontare i dati 2011 con quelli del 2010 in quanto dal mese di giugno 2011 ai dati dell'insieme delle Banche sono stati aggregati a quelli della Cassa Depositi e Prestiti e dall'insieme della clientela ordinaria sono state escluse le istituzioni finanziarie e monetarie*)

Imprese,  
cittadini ed  
istituzioni

### Elementi di rilievo per la CCIAA di Venezia

Le variabili macroeconomiche a livello nazionale e locale evidenziano, in particolare un saldo in negativo nei settori:

- COMMERCIO ESTERO
- CREDITO

#### COMMERCIO ESTERO:

- Corsi di formazione: partecipanti 241 e 228 customer da buono a ottimo su item risposta evento all'aspettativa
- Accoglimento delegazioni economiche estere: 41 soggetti accolti. Customer 41 da buono a ottimo su item assistenza fornita dalla Camera, 30 da buono a ottimo sull'iniziativa nel suo complesso

#### CREDITO

Il contributo camerale più significativo è quello erogato ai consorzi di garanzia collettiva fidi (Confidi) Euro 701.319,78 che ha permesso, tramite il criterio del moltiplicatore 1:8, la concessione di garanzie alle imprese per un totale di Euro 14.451.458,00



## 1.1 Il contesto esterno

### INPUT NORMATIVO

Imprese, cittadini ed istituzioni

- D.Lgs. n. 28/2010, in materia di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali

Processi Interni e qualità

- Legge 28 gennaio 2009, n. 2, Dematerializzazione (PEC e firma digitale obbligatorie)
- D.P.R. n. 160/2010, semplificazione e riordino della disciplina sul SUAP
- D.P.C.M. 6 maggio 2009, Comunicazione Unica - estensione all'Albo Artigiani

Apprendimento, Crescita e Organizzazione

- d.lgs. 150/09 - Ciclo di Gestione della Performance

Economico-Finanziaria

- decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23 e norme attuative, Gestione del Diritto Annuale
- circolare 13 novembre 11 DPF: Indicazioni per la destinazione alla contrattazione integrativa delle economie conseguite

#### Elementi di rilievo per la CCIAA di Venezia

Sottoscritte 4 convenzioni con Camera arbitrale di Venezia, soggetto delegato dalla Camera di Commercio alla gestione dell'attività in materia di mediazioni

- Ordine degli ingegneri di Venezia
- Ordine degli Architetti di Venezia
- Ordine Avvocati di Venezia
- Consiglio Notarile di Venezia

- 540 procedure di conciliazione attivate
- 8 corsi di formazione (totale 320 ore) per 227 professionisti formati
- 12 conciliazioni in materia di telefonia

#### Elementi di rilievo per la CCIAA di Venezia

- Convegno sul SUAP
- Formazione a livello territoriale a Comuni, vigili del fuoco, ASL
- Informazione attraverso tavoli di lavoro regionali a imprese, professionisti, associazioni di categoria
- Aggiornamento ed implementazione dell'applicativo Starweb
- Aggiornamento e formazione del personale camerale

- Coinvolti 44 Comuni della provincia di Venezia
- 412 pratiche SUAP ricevute

#### Elementi di rilievo per la CCIAA di Venezia

Il ciclo di gestione della performance avviato dalla Camera con l'approvazione della RPP 2011 ha comportato una serie di nuovi adempimenti di legge a cui è seguita una nuova strutturazione organica finalizzata alla diffusione di una nuova cultura aziendale volta ad una migliore efficienza

- **2,4** punteggio check-up ciclo di gestione della performance (miglioramento del 9,10% rispetto al 2010 (2,2))
- 2 monitoraggi bsc
- 3 monitoraggi sistema qualità

#### Elementi di rilievo per la CCIAA di Venezia

La Giunta ha adottato con delibera n. 57 del 26 marzo 2012 il piano triennale delle Razionalizzazioni 2012-2014 ai sensi dell'Art. 16 Commi 4, 5 e 6 del D.L. 98/2011

Sono emersi dalla razionalizzazione di alcune gare relative al portierato alla guardiania ed ai servizi ausiliari acquei e logistici la somma di € 93.251,00,



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

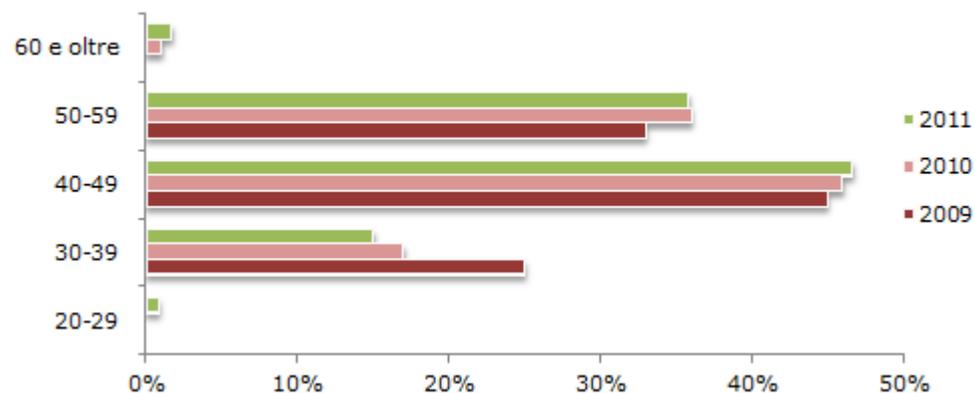
Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2011, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la Camera di Commercio di Venezia. Tuttavia, a differenza di quanto effettuato in sede di pianificazione, le variabili di seguito illustrate, seguendo una articolazione rispetto alla natura della dimensione di analisi, assumono rilievo al fine dell'interpretazione dei risultati di performance, organizzativa ed individuale, raggiunti al termine del periodo amministrativo.

### LE RISORSE UMANE

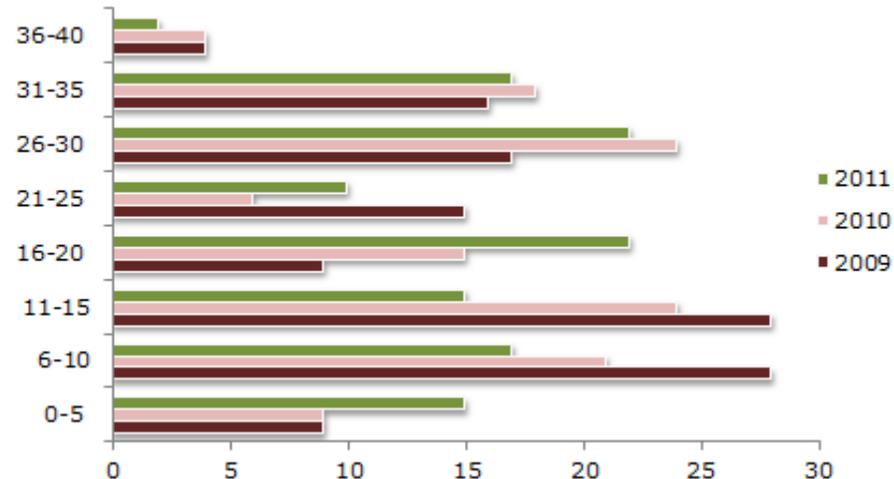
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Classi d'età	2009	2010	2011
<b>20-29</b>	0%	0%	1%
<b>30-39</b>	25%	17%	15%
<b>40-49</b>	42%	46%	47%
<b>50-59</b>	33%	36%	36%
<b>60 e oltre</b>		1%	2%

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Anzianità di Servizio	2009	2010	2011
<b>0-5</b>	9	9	15
<b>6-10</b>	28	21	17
<b>11-15</b>	28	24	15
<b>16-20</b>	9	15	22
<b>21-25</b>	15	6	10
<b>26-30</b>	17	24	22
<b>31-35</b>	16	18	17
<b>36-40</b>	4	4	2
<b>Totale</b>	<b>126</b>	<b>121</b>	<b>120</b>

Composizione del Personale per Classe d'età (31-12)



Composizione del Personale per anzianità di Servizio (31-12)





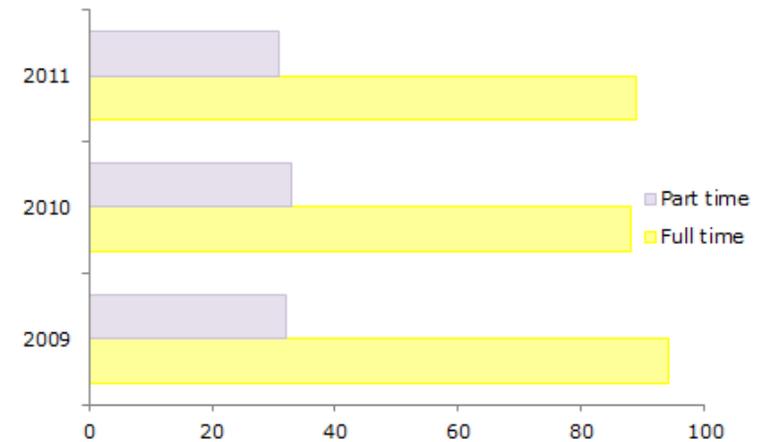
## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE RISORSE UMANE

Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2009		2010		2011	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
94	32	88	33	89	31
<b>126</b>		<b>121</b>		<b>120</b>	

Personale Dirigenziale (al 31.12)			
	2009	2010	2011
<b>Segretario generale</b>	1	1	1
<b>Dirigente Dipartimento I</b>	1	1	1
<b>Dirigente Dipartimento II</b>	1	1	1
<b>Dirigente Dipartimento III</b>	1	1	1
<b>Dirigente Dipartimento IV</b>	1	1	
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Composizione personale per tipologia contrattuale





## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### ***IL CLIMA E IL BENESSERE ORGANIZZATIVO***

Il miglioramento del clima interno ha rappresentato uno degli obiettivi trasversali della dirigenza del 2011, a seguito di una approfondita analisi sviluppata insieme ai responsabili di servizio sui risultati dell'indagine di customer svolta nel 2010.

In corso d'anno, pertanto, è stata effettuata un'indagine di customer per ogni singolo dipartimento, mirata sui seguenti Item

1. la chiarezza di procedure e ruoli
2. il confronto interno a ciascun Servizio e Dipartimento
3. la chiarezza degli obiettivi assegnati ed il rispetto della tempistica
4. il rapporto con il dirigente
5. il clima di lavoro e le relazioni interpersonali
6. la qualità dei rapporti di lavoro e la disponibilità delle persone
7. la percezione dei servizi offerti dai fornitori esterni ed interni.

In base ai risultati ottenuti dalla dirigenza, sono state attivate le seguenti azioni di miglioramento:

- Monitoraggio dei dipartimenti con complessivi 10 incontri del personale.
- Costituzione di un team di lavoro trasversale per ruoli e competenze con la finalità di sviluppare le conoscenze nelle tre prospettive del capitale intellettuale, ovvero: capitale umano, strutturale e relazionale.

Il gruppo di lavoro prosegue il percorso nel 2012 per arrivare a redigere il Bilancio degli intangibili.

Nei primi mesi del 2012, inoltre, è stata realizzata la seconda indagine di customer per accertare l'efficacia di talune azioni di miglioramento attuate dalla dirigenza.

***\*\* Si veda l'allegato dettagliato con gli esiti dell'indagine di customer***



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE RISORSE FINANZIARIE MONITORATE CON INDICATORI E TARGET NELLA BSC

Obiettivo mappa annuale	Titolo dell'iniziativa	Importo budget aggiornato al 31.12.2011	Costo effettivo
1.2 Gestione e diffusione SUAP	Convegni registro imprese	€ 10.000,00	€ -
<b>1.2 Gestione e diffusione SUAP Totale</b>		<b>€ 10.000,00</b>	<b>€ -</b>
2.1 Structurare le nuove funzioni della mediazione	Camera arbitrale: quota associativa + contributo annuale	€ 163.000,00	€ 163.000,00
	compenso conciliatori	€ 573,60	€ 573,60
<b>2.1 Structurare le nuove funzioni della mediazione Totale</b>		<b>€ 163.573,60</b>	<b>€ 163.573,60</b>
3.1 Promuovere l'innovazione tecnologica e la tutela della proprietà intellettuale in collaborazione con il sistema camerale	La gestione dell'energia	€ 15.000,00	€ -
	Convegno aggiornamento codice di proprietà industriale	€ 5.000,00	€ 5.000,00
	Innovazione Unioncamere	€ 30.000,00	€ -
	VEGA focus	€ 20.000,00	€ 4.000,00
	Contributo SVV per progetto arsenico	€ 50.000,00	€ -
	Servizio consulenza integrata per l'innovazione tecnologica	€ 35.000,00	€ 33.800,00
<b>3.1 Promuovere l'innovazione tecnologica e la tutela della proprietà intellettuale in collaborazione con il sistema camerale Totale</b>		<b>€ 155.000,00</b>	<b>€ 42.800,00</b>
4.1 Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche in raccordo con il sistema scuola-università	Corsi biennale creatività	€ 40.000,00	€ 40.000,00
	Fondazione la Biennale di Venezia	€ 150.000,00	€ 150.000,00
	Stage di formazione professionale presso la CCIAA	€ 37.683,00	€ 36.883,00
	Corso modulare	€ 15.000,00	€ 14.305,68
	Corsi di formazione per mediatori immobiliari	€ 4.926,40	€ 1.200,00
	Corso base per spedizionieri	€ 5.000,00	€ 5.000,00
	Seminari formativi per imprenditori e professionisti dell'area	€ 15.000,00	€ 15.000,00
	Università e master (Cà Foscari, IUAV, Fondazione Marcianum)	€ 170.000,00	€ 160.000,00
	Venice design week	€ 3.089,50	€ 2.061,46
<b>4.1 Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche in raccordo con il sistema scuola-università Totale</b>		<b>€ 440.698,90</b>	<b>€ 424.450,14</b>
5.1 Politiche di sostegno alle imprese tramite diffusione bandi	Azioni di supporto alle reti di impresa	€ 10.000,00	€ 10.000,00
	Bandi finanziamento PMI prov. VE	€ 764.739,30	€ 697.598,57
	Quota adesione forum aiuti di Stato	€ 7.000,00	€ 7.000,00
<b>5.1 Politiche di sostegno alle imprese tramite diffusione bandi Totale</b>		<b>€ 781.739,30</b>	<b>€ 714.598,57</b>



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE RISORSE FINANZIARIE MONITORATE CON INDICATORI E TARGET NELLA BSC

Obiettivo mappa annuale	Titolo dell'iniziativa	Importo budget aggiornato al 31.12.2011	Costo effettivo
5.2 Attuare politiche di facilitazione del credito e di sensibilizzazione del sistema bancario	Contributi a imprese prov. VE per credito agrario (ISMEA)	€ 5.000,00	€ 75,00
	Contributo camerale agli organismi garanzia fidi	€ 705.000,00	€ 701.244,78
<b>5.2 Attuare politiche di facilitazione del credito e di sensibilizzazione del sistema bancario Totale</b>		<b>€ 710.000,00</b>	<b>€ 701.319,78</b>
6.1 Monitoraggio legalità e infiltrazioni criminali	Protocollo con Prefettura per lotta alla contraffazione	€ 13.500,00	€ 11.883,30
<b>6.1 Monitoraggio legalità e infiltrazioni criminali Totale</b>		<b>€ 13.500,00</b>	<b>€ 11.883,30</b>
7.1 Promuovere l'economia verde e la responsabilità sociale d'impresa	Borsa di studio in memoria di Marino Grimani	€ 55.000,00	€ 55.000,00
	Progetto turismo in Armenia	€ 30.000,00	€ 25.481,97
<b>7.1 Promuovere l'economia verde e la responsabilità sociale d'impresa Totale</b>		<b>€ 85.000,00</b>	<b>€ 80.481,97</b>
8.1 Rafforzare il turismo e la promozione dei prodotti tipici	Centri storici ed urbanità possibili, marketing territoriale	€ 45.500,00	€ 44.300,00
	Contributo Fondazione teatro la Fenice	€ 50.000,00	€ 50.000,00
	Partecipazione programma annuale APT	€ 110.000,00	€ 106.440,00
	Turismo consapevole e sostenibile	€ 33.000,00	€ -
<b>8.1 Rafforzare il turismo e la promozione dei prodotti tipici Totale</b>		<b>€ 238.500,00</b>	<b>€ 200.740,00</b>
9.1 Favorire l'internazionalizzazione in sinergia con le altre istituzioni	Associaz. venez. nel mondo contributo al programma di attivi	€ 40.000,00	€ 40.000,00
	Quota associativa Veneziani nel mondo	€ 550,00	€ 516,00
	Comitato expo Venezia, programma Shanghai 2010 - Milano 2015	€ 40.000,00	€ 40.000,00
	Supporto aziende prov. VE iniziative prom estero	€ 199.853,60	€ 183.087,61
	Iniziative promozionali per l'estero	€ 40.400,00	€ 29.183,99
	Pacchetto di formazione in commercio estero per le imprese	€ 20.000,00	€ 12.778,33
	Sportello per l'internazionalizzazione	€ 3.600,00	€ -
<b>9.1 Favorire l'internazionalizzazione in sinergia con le altre istituzioni Totale</b>		<b>€ 344.403,60</b>	<b>€ 305.565,93</b>
10.1 Sviluppare strumenti conoscitivi dell'economia provinciale	Analisi e convegno sul mercato del lavoro e retribuzioni	€ 25.000,00	€ 21.110,60
	Incontri con personalità ed eventi	€ 57.374,30	€ 55.373,79
	Iniziative editoriali e documentazione	€ 2.625,70	€ 2.625,70
	Studio indotto economico Venicemarathon	€ 10.000,00	€ 10.000,00
	Osservatorio economico provinciale e giornata dell'economia	€ 30.000,00	€ 18.290,29
<b>10.1 Sviluppare strumenti conoscitivi dell'economia provinciale Totale</b>		<b>€ 125.000,00</b>	<b>€ 107.400,38</b>



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE RISORSE FINANZIARIE MONITORATE CON INDICATORI E TARGET NELLA BSC

Obiettivo mappa annuale	Titolo dell'iniziativa	Importo budget aggiornato al 31.12.2011	Costo effettivo
	Divulgazione delle schede informative "sono utente metrico"	€ 5.000,00	€ 3.296,00
11.1 Rafforzare il settore della vigilanza sui prodotti e la metrologia legale	Giornata di aggiornamento per laboratori di verifica	€ 500,00	€ 500,00
	Progetti Associazioni consumatori	€ 60.000,00	€ 37.000,00
	Le manifestazioni a premio come attività di	€ 1.500,00	€ 1.416,00
	Servizi alle imprese per la tutela del made in italy	€ 12.000,00	€ 10.500,00
<b>11.1 Rafforzare il settore della vigilanza sui prodotti e la metrologia legale Totale</b>		<b>€ 79.000,00</b>	<b>€ 52.712,00</b>
13.2 Sviluppo progetto indicatori di benessere	Progetto non solo PIL	€ 50.000,00	€ 30.000,00
	Valutazione ricadute Fenice	€ 25.000,00	€ 24.187,90
<b>13.2 Sviluppo progetto indicatori di benessere Totale</b>		<b>€ 75.000,00</b>	<b>€ 54.187,90</b>
13.3 Sviluppo infrastrutture: sublagunare e portualità turistica	Progetto sublagunare	€ 29.000,00	€ -
<b>13.3 Sviluppo infrastrutture: sublagunare e portualità turistica Totale</b>		<b>€ 29.000,00</b>	<b>€ -</b>
15.1 Rafforzare il coordinamento dell'attività delle Aziende Speciali e In House srl	Integrazione piattaforma Prodigy Aspò e VeneziaOpportunità	€ 19.511,25	€ 3.036,88
<b>15.1 Rafforzare il coordinamento dell'attività delle Aziende Speciali e In House srl Totale</b>		<b>€ 19.511,25</b>	<b>€ 3.036,88</b>
16.1 Rafforzare l'area del controllo strategico e di gestione	Piattaforma Oracle per Az. Speciali	€ 40.688,75	€ 38.685,00
	Progetto benchmarking toscano	€ 20.500,00	€ 20.037,50
	Bilancio intangibile	€ 24.000,00	€ 22.930,00
<b>16.1 Rafforzare l'area del controllo strategico e di gestione Totale</b>		<b>€ 85.188,75</b>	<b>€ 81.652,50</b>
18.1 Razionalizzazione delle risorse per recuperare efficienza	Contributo in conto gestione a Veneziaopportunità	€ 525.000,00	€ 525.000,00
	Ripiano perdita azienda speciale	€ 418.630,00	€ 418.630,00
<b>18.1 Razionalizzazione delle risorse per recuperare efficienza Totale</b>		<b>€ 943.630,00</b>	<b>€ 943.630,00</b>
18.2 Incremento operatività e aumento redditività ASPO	Ottobre Blu	€ 30.000,00	€ 30.000,00
<b>18.2 Incremento operatività e aumento redditività ASPO Totale</b>		<b>€ 30.000,00</b>	<b>€ 30.000,00</b>
19.1 Ricerca di risorse finanziarie comunitarie	Progetto CASIP-SMEs	€ 200.000,00	€ 191.222,19
	Progetto CITIES	€ 39.000,00	€ 22.216,89
	Progetto IPEuropeAware	€ 50.000,00	€ -
	Progetto IPRforSEE	€ 120.000,00	€ 111.059,68
	Progetto IP-SMEs	€ 100.000,00	€ 55.423,68
	Progetto KNOW-US	€ 75.000,00	€ -
<b>19.1 Ricerca di risorse finanziarie comunitarie Totale</b>		<b>€ 584.000,00</b>	<b>€ 379.922,44</b>



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE RISORSE FINANZIARIE MONITORATE CON INDICATORI E TARGET NELLA BSC

Obiettivo mappa annuale	Titolo dell'iniziativa	Importo budget aggiornato al 31.12.2011		Costo effettivo
13.1 Rafforzamento ruolo di ASPO nel sistema portuale - 18.2 Incremento operatività e aumento redditività ASPO	Contributo all'A.S.PO.	€	737.000,00	€ 736.850,00
<b>13.1 Rafforzamento ruolo di ASPO nel sistema portuale - 18.2 Incremento operatività e aumento redditività ASPO Totale</b>		€	<b>737.000,00</b>	€ <b>736.850,00</b>
4.1 Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche il raccordo col sistema scuola-università - 16.1 Rafforzare l'area del controllo strategico e di gestione - 18.1 Razionalizzazione delle risorse per recuperare efficienza	Contributo a Venezia opportunità per interventi di promozione	€	2.040.000,00	€ 2.040.000,00
<b>4.1 Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche il raccordo col sistema scuola-università - 16.1 Rafforzare l'area del controllo strategico e di gestione - 18.1 Razionalizzazione delle risorse per recuperare efficienza Totale</b>		€	<b>2.040.000,00</b>	€ <b>2.040.000,00</b>

**TOTALE RISORSE INTERVENTI ECONOMICI MONITORATE NELLA BSC  
CON INDICATORI E TARGET**

**7.689.745,40**

**7.074.805,39**

**Percentuale interventi economici  
monitorati con indicatori e target = 91,47%**



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE ULTERIORI RISORSE FINANZIARIE

Obiettivo annuale dell'Ente	Titolo dell'iniziativa	Importo budget aggiornato al 31.12.2011	Costo effettivo
3.1 Promuovere l'innovazione tecnologica e la tutela della proprietà intellettuale in collaborazione con il sistema camerale	Progetto Incubazione	€ 30.000,00	€ 30.000,00
	Quota consortile Certottica	€ 4.500,00	€ 4.338,24
	Quota consortile Dintec	€ 1.000,00	€ 1.000,00
<b>3.1 Promuovere l'innovazione tecnologica e la tutela della proprietà intellettuale in collaborazione con il sistema camerale Totale</b>		<b>€ 35.500,00</b>	<b>€ 35.338,24</b>
4.1 Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche in raccordo con il sistema scuola-università	Corso oreficeria e relativa pubblicazione	€ 8.000,00	€ 8.000,00
	Seminario "Patto per il futuro"	€ 4.500,00	€ 4.500,00
	Sviluppo/cofinanziamento nuove progettualità	€ 50.360,00	€ 49.730,00
	Quota adesione al CFLI	€ 1.000,00	€ 1.000,00
	Quota associativa A.S.D.D.	€ 2.000,00	€ 1.500,00
	Quota associativa CUOA	€ 6.000,00	€ 5.000,00
	Quota associativa fondazione G. Rumor	€ -	€ -
<b>4.1 Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche in raccordo con il sistema scuola-università Totale</b>		<b>€ 73.460,00</b>	<b>€ 71.279,37</b>
6.1 Monitoraggio legalità ed infiltrazioni criminali	Inaugurazione anno giudiziario	€ 2.500,00	€ 2.500,00
<b>6.1 Monitoraggio legalità ed infiltrazioni criminali Totale</b>		<b>€ 2.500,00</b>	<b>€ 2.500,00</b>



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE ULTERIORI RISORSE FINANZIARIE

Obiettivo annuale dell'Ente	Titolo dell'iniziativa	Importo budget aggiornato al 31.12.2011		Costo effettivo	
8.1 Rafforzare il turismo e la promozione dei prodotti tipici	Assonautica: Spese funzionamento e iniziativa promozionali	€	70.000,00	€ 70.000,00	
	Campionato nazionale cadetti	€	12.000,00	€ 12.000,00	
	Commissioni vini D.O.C.	€	51.120,00	€ 51.120,00	
	Contributo all'associazione Andriana Marcello	€	6.000,00	€ 6.000,00	
	Contributo visita Santo Padre	€	34.000,00	€ 34.000,00	
	Convegno San Camillo	€	3.000,00	€ 3.000,00	
	Festa a palazzo	€	20.000,00	€ 20.000,00	
	Festa del pescatore	€	1.500,00	€ 1.500,00	
	Festival dell'aria	€	27.000,00	€ 27.000,00	
	Fiera di S. Andrea delle oche e degli stivali	€	18.150,00	€ 18.150,00	
	Mostro della laguna ad Istanbul	€	15.000,00	€ 15.000,00	
	Piano strategico per la valorizzazione delle uve Lison DOCG	€	25.000,00	€ 25.000,00	
	Progetto Lido Alberoni	€	9.000,00	€ -	
	Promozione integrata del litorale Jesolo ed entroterra venez	€	18.000,00	€ 18.000,00	
	Quota associativa assoc. naz. Piante e Fiori d'Italia	€	1.035,00	€ 1.032,91	
	Quota associativa Assonautica e canone Eumarex	€	3.000,00	€ 2.600,00	
	Quota associativa consorzio Four season	€	250,00	€ 240,00	
	Quota associativa consorzio prom. e sviluppo Veneto oriental	€	-	€ -	
	Quota associativa GAL	€	3.000,00	€ 3.000,00	
	Quota consortile Universitas Mercatorum	€	4.000,00	€ 1.349,88	
	Regata Repubbliche Marinare	€	25.000,00	€ 25.000,00	
	Serate conviviali per i 150 anni dell'Unità	€	9.820,00	€ 9.820,00	
	Supporto az. prov. Ve settore agroalimentare	€	15.407,10	€ 15.407,10	
	<b>8.1 Rafforzare il turismo e la promozione dei prodotti tipici Totale</b>		€	<b>371.282,10</b>	€ <b>359.219,89</b>
	9.1 Favorire l'internazionalizzazione in sinergia con le altre istituzioni	Progetto Burundi	€	-	€ -
		Progetto CLUSTER CLUB	€	90.000,00	€ 54.644,16
venicexport		€	5.000,00	€ 3.066,00	
<b>9.1 Favorire l'internazionalizzazione in sinergia con le altre istituzioni Totale</b>		€	<b>95.000,00</b>	€ <b>57.710,16</b>	



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE ULTERIORI RISORSE FINANZIARIE

Obiettivo annuale dell'Ente	Titolo dell'iniziativa	Importo budget	
		aggiornato al 31.12.2011	Costo effettivo
10.1 Sviluppare strumenti conoscitivi dell'economia provinciale	Pubblicazione sede di San Marco ristrutturata	€ 10.000,00	€ 10.000,00
	Pubblicazione su Palazzo Ca' Corner	€ 5.000,00	€ 5.000,00
	Redazione prezziario opere edili Prov. VE	€ 11.065,00	€ 11.061,67
	Ricerca su federalismo	€ 20.000,00	€ 20.000,00
	Recupero patrimonio librario (Rest'arte)	€ 50.000,00	€ 50.000,00
	Supporto revisione usi	€ 10.000,00	€ 10.000,01
	Convegno su spesa pubblica e federalismo fiscale c/o Corte d	€ 3.300,00	€ 3.300,00
	Collaborazione con Questura di Venezia	€ 5.000,00	€ 5.000,00
	Quota consortile Retecamere	€ 1.600,00	€ 1.577,34
<b>10.1 Sviluppare strumenti conoscitivi dell'economia provinciale Totale</b>	<b>€ 115.965,00</b>	<b>€ 115.939,02</b>	
11.1 Rafforzare il settore della vigilanza sui prodotti e la metrologia legale	Borsa merci telematica	€ 14.278,00	€ 14.278,00
	Quota associativa ISDACI	€ 5.200,00	€ 5.200,00
<b>11.1 Rafforzare il settore della vigilanza sui prodotti e la metrologia legale Totale</b>	<b>€ 19.478,00</b>	<b>€ 19.478,00</b>	
13.3 Sviluppo infrastrutture: sublagunare e portualità turistica	Progetti strategici intersettoriali di sistema	€ 140,50	€ -
	<b>13.3 Sviluppo infrastrutture: sublagunare e portualità turistica Totale</b>	<b>€ 140,50</b>	<b>€ -</b>
19.1 Ricerca di risorse finanziarie comunitarie	Progetti ammessi al Fondo Perequativo	€ 55.000,00	€ -
<b>19.1 Ricerca di risorse finanziarie comunitarie Totale</b>	<b>€ 55.000,00</b>	<b>€ -</b>	

**Totale risorse interventi economici non monitorati con BSC**

**768.325,60**

**661.464,68**



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### ***IL PORTAFOGLIO DEI SERVIZI RESI***

La Camera di Commercio di Venezia è certificata ISO 9001:2008 fin dal 2004. L'Ente ha mappato tutta l'organizzazione in 125 Sottoprocessi (vale a dire le attività più significative di ciascun servizio) tutti provvisti di indicatori e target, che monitorano il loro andamento in corso d'anno. Inoltre, al fine di avere un monitoraggio di sintesi, i sottoprocessi sono stati aggregati per attività omogenee in 25 Processi macro e, attraverso una pesatura degli indicatori, impostata secondo il principio della strategicità dell'attività, la direzione ha un cruscotto di indicatori che monitora l'azione complessiva camerale.

Anche la Carta dei servizi, riporta tra gli indicatori dei servizi erogati quelli mappati nel sistema qualità.

Indicatori e target dei vari sottoprocessi sono oggetto di monitoraggio quadrimestrale da parte dell'Organismo indipendente di valutazione e contribuiscono alla verifica e controllo della performance organizzativa dell'ente camerale.

Parallelamente, con la Balanced Scorecard sono monitorati, con ulteriori indicatori e target, attraverso una analoga pesatura del sistema qualità, gli interventi economici, gli obiettivi assegnati alla dirigenza e alle aziende speciali e i piani di lavoro/miglioramento collegati alla corresponsione al personale del salario accessorio (Produttività).

Si riporta la tabella di aggregazione dei 25 Processi con le rendicontazioni della performance raggiunta al 31.12.2011 e il confronto con il 2010. La percentuale al 72,58% del processo preventivo economico è il risultato di un indicatore sfidante nel monitoraggio degli aggiornamenti dei budget dirigenziali: il target prefissato dall'Ente era di "non oltre 90 storni all'anno", a fronte di 124 storni totali.

Il dettaglio dei risultati dei sottoprocessi al 31.12.2011 con indicatori e target, compreso gli indicatori della carta dei servizi è consultabile tra gli allegati.

**\*\* Si veda l'allegato dettagliato con risultati sottoprocessi**



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

**Legenda:**  
Da 0% a 49% = **rosso**  
Da 50% a 79% = **arancio**  
Da 80% a 100% = **verde**

Processi al 31.12.2010	% di Performance per Processo pesato
Albi, ruoli, elenchi e registri	97,12
Ambiente	69,52
Bilancio di esercizio	98,78
Comunicazione con il cliente ed istituzionale	94,51
Comunicazione interna	100,00
Diritto Annuale	100,00
Gestione del personale	93,95
Gestione documentale	99,78
Gestione interventi di promozione interna, comunitaria e marketing territoriale	94,00
Gestione patrimonio CCIAA	94,26
Gestione Pratiche Registro Imprese AIA	99,39
Gestione sportelli di informazione economica, promozionale e di innovazione	100,00
Preventivo Economico Totale	93,75
Procedure conciliative ed arbitrali	100,00
Procedure di acquisizione	97,71
Prodotti e Servizi Camerali	100,00
Provvedimenti ed Affari istituzionali	100,00
Realizzazione di fiere, missioni, eventi, accoglimento di delegazioni economiche ed istituzionali	100,00
Regolazione del mercato e tutela del consumatore	100,00
Servizi di formazione e convegni rivolti ai clienti	100,00
Studi e Statistica	100,00
Supporto strategico	96,84
Verifica degli strumenti di misura legale/vigilanza	100,00

Processi al 31.12.2011	% di Performance per Processo pesato
Albi, ruoli, elenchi e registri Totale	95,30
Ambiente Totale	100,00
Bilancio di esercizio Totale	99,11
Comunicazione con il cliente ed istituzionale Totale	88,40
Comunicazione interna Totale	100,00
Diritto Annuale Totale	98,71
Gestione del personale Totale	92,02
Gestione documentale Totale	100,00
Gestione interventi di promozione interna, comunitaria e marketing territoriale Totale	98,00
Gestione patrimonio CCIAA Totale	99,87
Gestione Pratiche Registro Imprese AIA Totale	99,93
Gestione sportelli di informazione economica, promozionale e di innovazione Totale	99,80
Preventivo Economico Totale	72,58
Procedure conciliative ed arbitrali Totale	100,00
Procedure di acquisizione Totale	99,80
Prodotti e Servizi Camerali Totale	99,57
Provvedimenti ed Affari istituzionali Totale	91,48
Realizzazione di fiere, missioni, eventi, accoglimento di delegazioni economiche ed istituzionali Totale	100,00
Regolazione del mercato e tutela del consumatore Totale	99,24
Servizi di formazione e convegni rivolti ai clienti Totale	99,92
Sistema informatico Totale	100,00
Studi e Statistica Totale	100,00
Supporto strategico Totale	88,25
Verifica degli strumenti di misura legale/vigilanza Totale	100,00

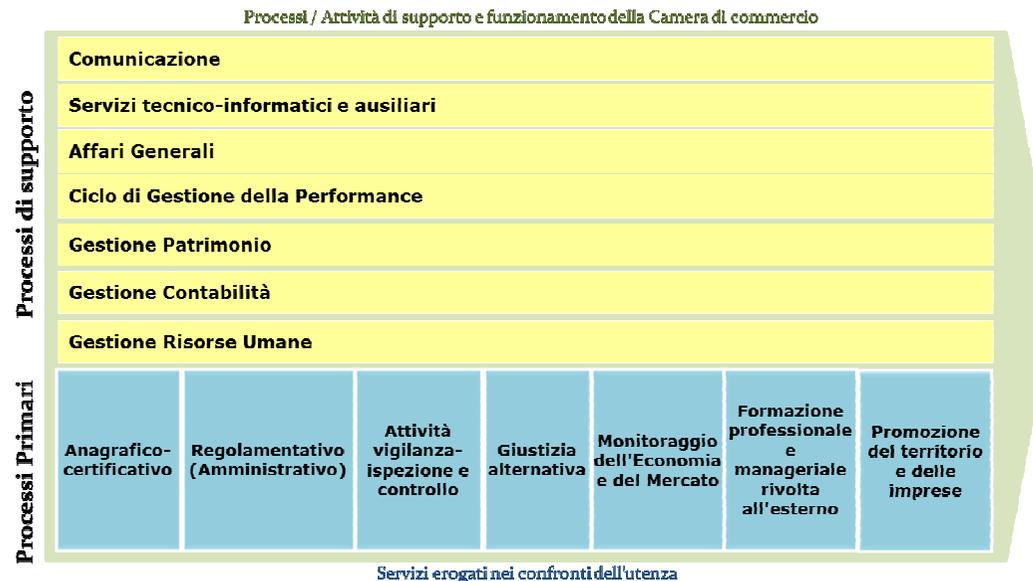


## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### IL PORTAFOGLIO DEI SERVIZI RESI e il loro confronto

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della CCIAA di Venezia nell'esercizio del suo ruolo istituzionale, messi a confronto con quelli di altre Camere di Commercio.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della CCIAA di Venezia mediante l'Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza, e livello di aspettative dell'utenza.



La Camera di commercio di Venezia nell'ambito del Progetto Benchmarking cui partecipa ha effettuato un'attenta analisi dei principali processi oggetto della propria attività, utilizzando la catena del valore dei Processi di Porter.

In ottica di rendicontazione la presente sezione sarà completata riportando alcuni risultati dell'analisi di processi con riferimento al periodo amministrativo 2011 quando verrà ultimata l'elaborazione dei dati attualmente in corso.



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### ***LE STRUTTURE TERRITORIALI***

Per svolgere al meglio i propri molteplici compiti, la Camera di commercio di Venezia ha operato come parte di un sistema di rete inter-istituzionale ed ha mirato a mantenere, consolidare e sviluppare collaborazioni con le altre istituzioni pubbliche, con le associazioni di categoria, con il sistema territoriale e delle imprese e per costruire nel tempo rapporti che si fondano sulla trasparenza. A tal fine si è impegnata per garantire una presenza nelle sedi dove si discutono le politiche economiche territoriali e dove si progettano le azioni per accrescere la competitività del sistema locale, mettendo a disposizione risorse finanziarie per progetti di sviluppo del territorio. Le linee di azione locale non possono essere disgiunte da un'opera di intervento largamente condivisa a livello nazionale; l'agire della camera di commercio, anche se indirizzato sulla base delle proprie peculiarità locali, deve infatti essere caratterizzato da un'ampia condivisione, in modo da perseguire quegli interessi di carattere generale che costituiscono l'obiettivo primario del sistema camerale. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete inter-istituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse. Secondo tale filosofia di intervento, la CCIAA di Venezia, attiva rapporti e relazioni una pluralità di soggetti per fornire al meglio i propri servizi all'utenza.





## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### Sportelli decentrati presso le associazioni di categoria della Provincia\*

#### SEDE operativa

Indirizzo: Zattere, Dorsoduro 1401  
Tel. 041/786.111, Fax 041/786330

#### SEDE istituzionale

Indirizzo: S. Marco 2032

#### Altre Sedi

##### Sede di Mestre

Via Forte Marghera, 151  
Tel. 041/786.111  
Fax 041/2576600

##### Sede di Marghera

Via Banchina Molini, 8  
Tel. 041/786.111  
Fax 041/786150 / 786170



#### Sede decentrata di San Donà

Via Calvecchia, 51/d – località Molino  
30027 S. Donà di Piave - Venezia  
Tel. 0421/195020  
Fax 0421/195021

#### Sede decentrata di Portogruaro (aperta fino al 31 luglio 2012)

Via Francesco Baracca, 2  
Tel. 0421/760070  
Fax 0421/277770

Orari di apertura:

[www.ve.camcom.gov.it](http://www.ve.camcom.gov.it)

#### CONFARTIGIANATO

**Burano** san Mauro 58  
**Cavallino Treponti** via Fausta 69/a  
**Cavarzere Cona** piazza della Repubblica 29/a  
**Chioggia** Via Maestri del Lavoro 50  
**Chirignago** via Oriago 2/a  
**Dolo** via Brenta Bassa 34  
**Eraclea** via Roma 20/b  
**Jesolo paese** via Borsati  
**Marcon** viale S. Marco 82  
**Marghera** via Toffolo 1/h-1/i  
**Martellago** via Capanni 41/b  
**Mestre** corso del Popolo 94/b

#### CNA

**Chioggia** Viale Mediterraneo 214  
**Jesolo** via Zuccharini 7  
**Marcon** via Alta 51  
**Marghera** via f.lli Bandiera 38  
**Mirano** via Bastia Fuori 4  
**Murano** f.ta Maschio 21

#### CONFCOMMERCIO

**Bibione** via Argo 8  
**Caorle** via del Leone  
**Cavarzere** Via Dante Alighieri 4  
**Chioggia** Calle Nordio Marangoni 99  
**Dolo** Via Cantiere 14  
**Jesolo** Via Aquileia 92

#### CONFCOOPERATIVE Unione Provinciale di Venezia

**Mestre** Via Torino 186

#### CONFESERCENTI

**Chioggia** viale Verona 5  
**Jesolo** via Mameli 43  
**Mestre** via A. da Mestre 36  
**Noale** piazza XX Settembre

#### COLDIRETTI

**Mestre** Via Torino n. 180/A

#### ACRIB

**Stra** via Mazzini 2

\*\* vedi allegato dettaglio con n. di telefono e indirizzi mail

**Mestre** via Torre Belfredo 81/b  
**Mira** via Mion 25  
**Mirano** via Gramsci #60/a  
**Murano** riva Longa 28,  
**Portogruaro** via C. Valle 42,  
**S.Maria di Sala** via Einstein 8 (2 entrate)  
**Salzano** via Roma 132/a  
**San Donà di Piave** via Perugina 2  
**Scorzè** via Venezia 26/a  
**Sottomarina** via A. Vespucci 122  
**Trivignano** via Castellana 185  
**Venezia** castello San Lio 5653/4  
**Venezia Lido** via Sandro Gallo, 43

**Portogruaro** viale Venezia 7  
**San Donà di Piave** via Como  
**San Stino di Livenza** via f.lli Martina 2  
**Scorzè** via Moglianese 73  
**Venezia** Calle Larga S. Marco 411/a

**Marghera** Piazza Mercato 49  
**Mestre** viale Ancona 9  
**Mira** Via Boldani 12/d  
**Mirano** Via Firenze 12  
**Portogruaro** Borgo Sant'Agnes 93  
**San Donà di Piave** Via Como  
**Venezia** San Marco 4785

**San Donà di Piave** Via E. Vanoni,11  
**Spinea** via Roma 173,  
**Venezia** Campo S. Marina Castello, 6052



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE STRUTTURE TERRITORIALI

Azienda speciale	Attività realizzate nel 2011
<b>Venezi@Opportunità (Azienda speciale per la Promozione)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione economica e marketing territoriale</li> <li>- Iniziative commerciali di formazione, eventi, convegni e promozione</li> <li>- Progetto nuova impresa e ricambio generazionale</li> <li>- Progetti promozionali in agricoltura, artigianato, commercio, industria, turismo cooperazione e sul tema della responsabilità sociale</li> </ul>
<b>A.S.Po. (Azienda speciale per il Porto di Chioggia)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione verso il settore crocieristico</li> <li>- Programmazione per migliorare l'uso delle infrastrutture nella zona portuale clodiense</li> <li>- Coordinamento nella revisione del Piano della Security del Porto di Chioggia, Val da Rio e Isola Saloni approvato dalla Capitaneria di Porto</li> <li>- Realizzazione infrastrutture: Banchina A, escavo fondali, lavori locali portuali Isola Saloni, Piazzala Val da Rio</li> </ul>
<b>S.S.V. (Stazione sperimentale del Vetro)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività di ricerca e innovazione industriale su temi legati al miglioramento della qualità dei prodotti, di risparmio nei costi di produzione, di applicazione del vetro in nuovi settori</li> <li>- Laboratorio notificato dal Governo italiano alla CE per la Certificazione volontaria e obbligatoria prevista dalla Direttiva Europea 89/106 CPD sui materiali da costruzione (Marcatura CE sui vetri per edilizia) e Marchio UNI cui aderiscono circa 100 aziende trasformatrici di vetro</li> <li>- Servizi di assistenza tecnologia sia alle aziende produttrici di vetro piano e che vetro cavo meccanico, vetro tecnico, fibre, tubo di vetro, vetro artistico</li> <li>- Collegamento con Istituzioni nazionali ed estere</li> </ul>
<b>In House s.r.l. (società totalmente partecipata)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornitura di servizi alla Camera di Commercio di Venezia nelle sedi di Marghera, Portogruaro, San Donà di Piave e all'Azienda speciale Venezi@Opportunità nella sede di Marghera</li> <li>- Servizio di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria delle sedi della Camera di Commercio</li> <li>- Servizio di assistenza al R.U.P. dei restauri della sede storica di Venezia San Marco</li> </ul>



## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LE STRUTTURE TERRITORIALI

Enti Partner della CCIAA di Venezia	Iniziativa realizzate in partenariato 2011
<b>Enti locali</b>	<p>Protocollo d'intesa in materia di contraffazione e vendita abusiva di prodotti (Guardia di Finanza, Carabinieri e Polizia Locale del Comune di Venezia, San Donà di Piave e Jesolo)</p> <p>Progetto "Laboratorio delle Urbanità possibili" (Comuni Cavallino-Treporti ed Eraclea)</p> <p>Progetto "Incontrare la creatività- Educationale 2011" (Fondazione La Biennale di Venezia)</p> <p>Programma promozionale APT (Azienda speciale consortile della provincia di Venezia)</p>
<b>Università</b>	<p>Progetto "Sostenibilità ambientale delle imprese della provincia di Venezia"</p> <p>Progetto "Recupero del patrimonio librario della Camera di Commercio di Venezia"</p> <p>Convegno "Lavoro e retribuzioni in provincia di Venezia"</p> <p>Progetto "Non solo PIL" (Università Ca' foscari, Unioncamere Veneto, Centro Studi Sintesi)</p>
<b>Unioncamere</b>	<p>Progetti del Fondo perequativo e Iniziative di sistema</p> <p>Convegno d'Area: "CAPIRE L'ASIA OGGI PER SVILUPPARE IL BUSINESS DI DOMANI" (Unioncamere Veneto e Centro Estero Veneto)</p> <p>Convegno: "Brasile, un mercato ricco di potenzialità per tutto il Sistema Italia". (Unioncamere Veneto e Centro Estero Veneto)</p>
<b>Regione Veneto</b>	<p>Progetto "Verifica della sicurezza e della rispondenza della qualità dei prodotti in Veneto" finanziato dalla Regione</p>
<b>Camere Consorelle</b>	<p>convegno "Modifiche al codice della Proprietà Industriale: la tutela del design industriale e i servizi delle Camere di Commercio di Venezia e Padova a supporto delle PMI" in collaborazione con la Camera di Commercio di Padova e Camera arbitrale di Venezia</p> <p>progetto "Verifica della sicurezza e della rispondenza della qualità dei prodotti in Veneto" realizzato in collaborazione di Unioncamere Veneto e le 6 Camere consorelle</p>



## 1. 2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### *I clienti esterni*

La CCIAA di Venezia offre ai clienti esterni la possibilità di sviluppare il territorio in cui risiedono ed il tessuto economico in cui operano ed offrono servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

La CCIAA di Venezia, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder. In particolare nel 2011 ha rivolto la propria attività verso 70.371 imprese attive nella provincia di Venezia.

Tipologia di Utente	Servizi resi						
	Anagrafico - Certificativi	Regolazione	Vigilanza, ispettivi e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese	X		X	X	X	X	X
Operatori economici		X		X	X		
Consumatore /Cittadini	X	X	X	X	X		



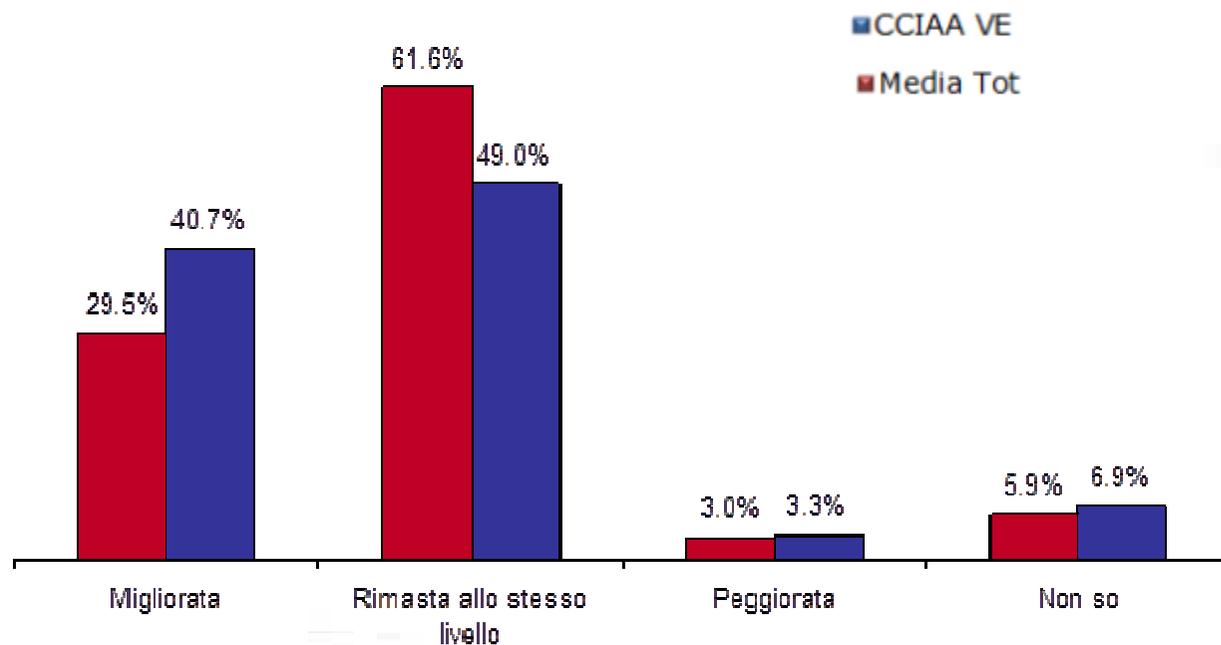
## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

#### SERVIZI EROGATI

**Livello di soddisfazione complessivo verso la qualità dei servizi della Camera di Commercio – indagine di Customer confronto nazionale\***

“Complessivamente ritiene che la qualità dei servizi della sua Camera di Commercio, negli ultimi tre anni, sia ...?”



\*Dal 2009 la Camera di Venezia partecipa all'indagine di customer nazionale sui servizi resi, realizzata dalla società di sistema Retecamere. Il confronto avviene tra i dati della provincia di Venezia e i dati nazionali. I relativi campioni sono stratificati su base registro imprese.

Campione naz. 13.779 imprese, Venezia 900 imprese che hanno utilizzato i servizi delle Camere di Commercio nel corso dell'ultimo anno.



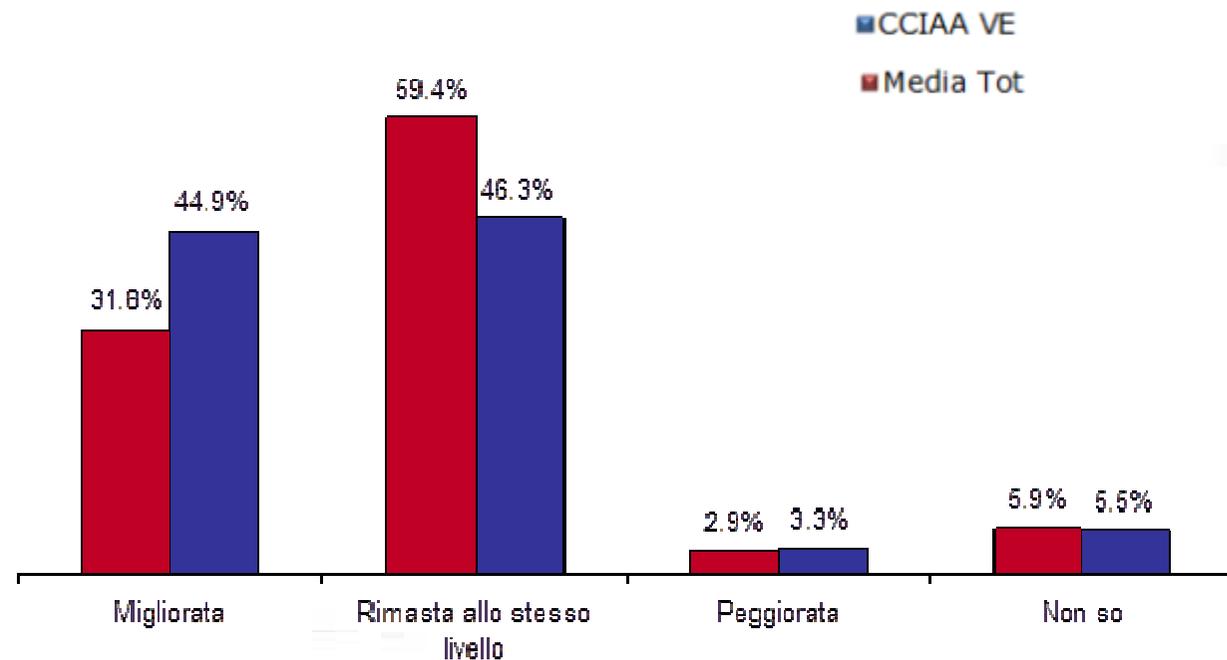
## 1.2 La CCIAA di Venezia: l'amministrazione

### LA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

MODALITA' GENERALI DI FUNZIONAMENTO DELLA CAMERA

***Livello di soddisfazione complessivo verso l'organizzazione della Camera di Commercio***

"Complessivamente ritiene che l'organizzazione della Camera di Commercio negli ultimi tre anni sia ...?"



Campione naz. 13.779 imprese, Venezia 900 imprese che hanno utilizzato i servizi delle Camere di Commercio nel corso dell'ultimo anno.



### 1.3 Il Piano della Performance in sintesi



La CCIAA di Venezia ha interpretato a pieno il dettato normativo (d.lgs 150/09) intervenuto al fine di disciplinare il Ciclo di gestione della Performance. Nel fare ciò, seppure in via sperimentale per il 2011, ha adottato metodologie e strumenti a supporto del processo redazione del Piano della Performance e, a consuntivo, della presente Relazione della Performance.

I risultati di performance raggiunti sono stati misurati e valutati seguendo il medesimo approccio culturale e metodologico che ha supportato la stesura degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza e intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente.

L'approccio Balanced Scorecard, fatto proprio dalla Camera di Commercio di Venezia, ha permesso di strutturare la rappresentazione della performance organizzativa ed individuale secondo le prospettive di analisi di seguito descritte:

**Imprese, cittadini ed istituzioni:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative

**Processi Interni e Qualità:** Prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici

**Apprendimento, Crescita e Organizzazione:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto

**Dimensione Economico-Finanziaria dell'Ente:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.



### 1.3 Il Piano della Performance in sintesi. Introduzione alla lettura dei risultati raggiunti

Nel corso del 2011, al fine di allineare i documenti di programmazione con gli indirizzi pluriennali e la relazione previsionale e programmatica 2011, con le mappe strategiche e con il sistema di rilevazione della Balanced scorecard, il Consiglio camerale, con delibera n. 10 del 28 luglio 2011, ha approvato la Revisione 1 sia della Mappa pluriennale 2010-2015 che della Mappa annuale 2011, che si riportano nelle pagine successive per una lettura più agevole e trasparente.

Inoltre, successivamente, con delibera del Consiglio n. 23 del 29.11.2011 è stata ulteriormente revisionata la mappa strategica pluriennale (Rev. 2), accorpendo le aree strategiche e gli obiettivi a partire dal 2012 così come indicato nel relativo Piano della Performance 2012-2014.

La Relazione della performance 2011, pertanto coerentemente, recepisce le modifiche del Consiglio di luglio e rendiconta il risultato in relazione ai documenti programmatici revisionati a quella data dall'organo politico.

Sfruttando lo strumento della Balanced scorecard, riportiamo il sistema di reporting che evidenzia il livello di realizzazione degli obiettivi rispetto ai target prefissati, partendo dalla mappa strategica 2011 per giungere a cascata secondo l'albero della performance, agli obiettivi individuali. Le percentuali di realizzazione degli obiettivi, sono frutto della pesatura attribuita a priori agli indicatori a valere sugli obiettivi operativi e agli obiettivi operativi a valere sull'obiettivo strategico e rappresentano la seguente scala di valori:



= % di realizzazione inferiore all'80%  
Non raggiungimento dell'obiettivo



= % di realizzazione tra 80 e 90 %  
Parziale raggiungimento dell'obiettivo

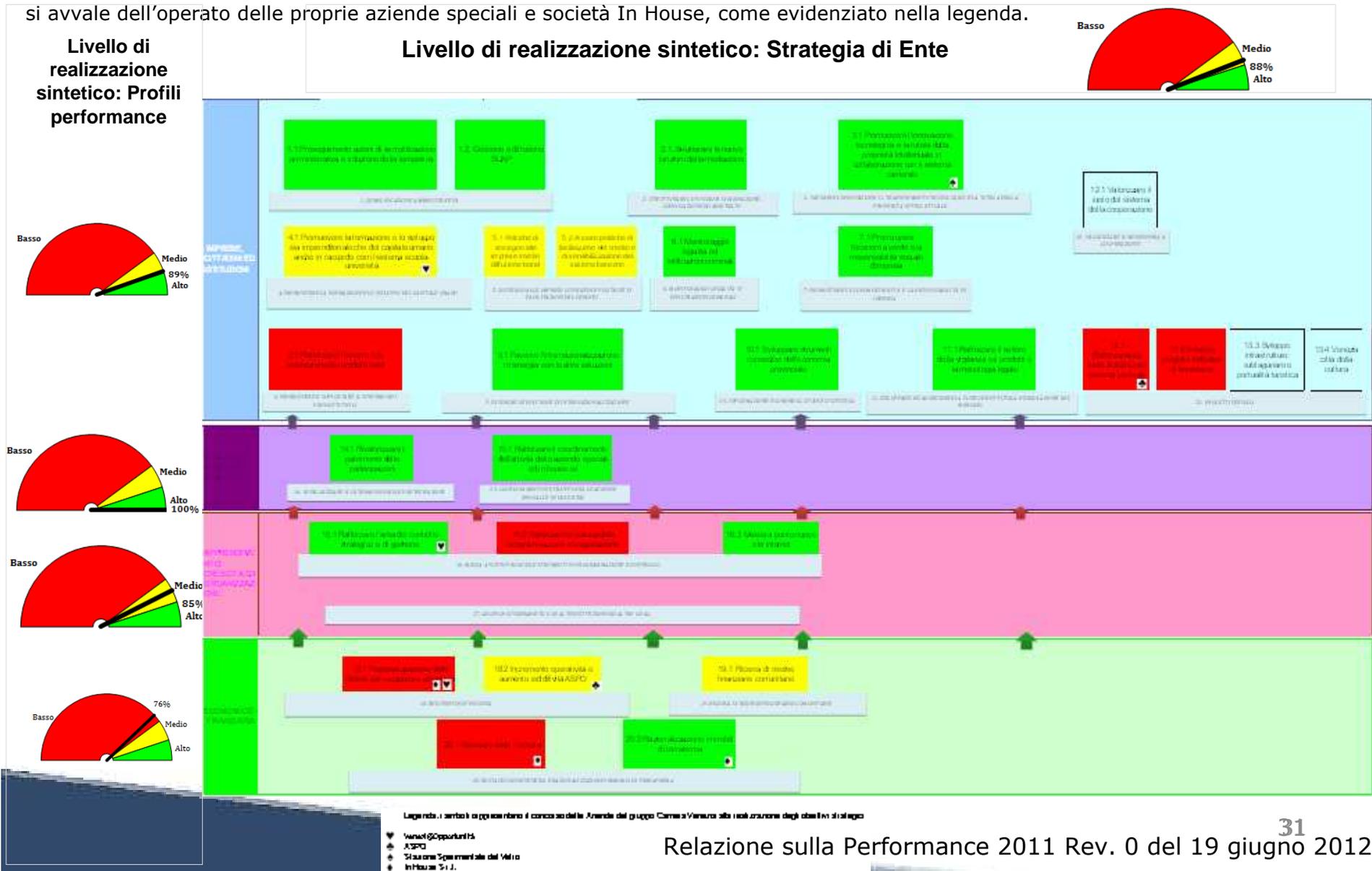


= % di realizzazione tra 90 e 100%  
Totale raggiungimento dell'obiettivo



# 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – i risultati raggiunti

La Mappa Strategica 2011 Rev. 1 della CCIAA di Venezia, di seguito proposta, si identifica in una fotografia sintetica della performance conseguita per l'anno 2011, mediante la declinazione in Obiettivi Strategici. Per la realizzazione di alcuni obiettivi strategici, la CCIAA si avvale dell'operato delle proprie aziende speciali e società In House, come evidenziato nella legenda.





### 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – principali criticità e opportunità

Si riportano di seguito le **criticità** emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli elementi di **opportunità e positività** che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le **AZIONI MIGLIORATIVE** che possono essere introdotte nella programmazione 2012 e 2013



	Criticità	Opportunità/Positività	Azioni migliorative
<b>Im pre se, citt adi ni ed istit uzi oni</b>		1) Sportello Unico Attività Produttive: coinvolti tutti i 44 Comuni della Provincia di Venezia. Il ruolo istituzionale della camera è stato fondamentale per l'autorevolezza esercitata e la qualità della proposta espressa nell'interesse della comunità delle imprese veneziane.	Questo obiettivo strategico va ulteriormente perseguito e fatto crescere perché potenzia il Ruolo della camera di commercio come soggetto motore di innovazione nella Pubblica amministrazione regionale e locale.
	2) Mediazione: 540 procedure di conciliazione e 248 domande non accettate. Pur nella positività del risultato raggiunto, il lavoro da fare è ancora molto per raggiungere effetti apprezzabili ed utili ad un numero crescente di imprese.	L'attività di mediazione è percepita positivamente dalle imprese che vogliono accorciare i tempi di risoluzione delle controversie. E' un obiettivo strategico ambizioso che va mantenuto. Si tratta di cambiare culturalmente una mentalità, per tutti gli attori della controversia, rendendo maggiormente evidenti le convenienze.	Sviluppare una maggiore sensibilizzazione nei confronti delle imprese e della categoria forense, dimostrando l'utilità e la convenienza ad attivare e concludere positivamente queste procedure. I vantaggi, che vanno dimostrati, sono superiori rispetto ai tempi della giustizia ordinaria.
		3) Protocollo con la Prefettura. Le azioni di controllo a tutela delle produzioni certificate, rende bene il ruolo che la camera di commercio può esercitare come soggetto coordinatore della complessa azione di controllo nel confronti della illegalità e di 3) Azione sinergica tra Pubbliche amministrazioni nella lotta alla contraffazione.	L'obbiettivo strategico va perseguito ulteriormente, rafforzando le azioni sinergiche tra le Pubbliche amministrazioni impegnate a tutelare le produzioni ed il consumatore finale.



### 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – principali criticità e opportunità

Si riportano di seguito le **criticità** emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli elementi di **opportunità e positività** che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le **AZIONI MIGLIORATIVE** che possono essere introdotte nella programmazione 2012 e 2013



	<b>Criticità</b>	<b>Opportunità/Positività</b>	<b>Azioni migliorative</b>
<b>Imprese , cittadini ed istituzioni</b>	4) Il numero delle imprese che si aprono a nuovi mercati internazionalizzano la propria rete commerciale è ancora basso rispetto alle potenzialità delle imprese veneziane.	La formazione e l'informazione alle imprese, rappresenta una leva incisiva ed un punto di forza per l'attività camerale. Apprezzata dalle imprese e dai soggetti che le accompagnano nel percorso dell'internazionalizzazione.	Le iniziative programmate dalla Camera Veneziana vanno maggiormente collegate alle azioni organizzate a livello regionale con la nuova società Veneto Promozione. Il 2012/2013 è caratterizzato da alcune novità che stanno partendo: la nuova ICE a livello nazionale e la riforma di Consorzi Export. Un ripensamento generale di questa area strategica di intervento va fatto tenendo conto delle novità appena accennate.



### 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – principali criticità e opportunità

Si riportano di seguito le **criticità** emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli **elementi di opportunità** e **positività** che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le **AZIONI MIGLIORATIVE** che possono essere introdotte nella programmazione 2012 e 2013



	<b>Criticità</b>	<b>Opportunità/Positività</b>	<b>Azioni migliorative</b>
<b>Im pre se, citt adi ni ed isti tuzi oni</b>	5) Credito. La camera di commercio veneziana ha deciso di mantenere alto il livello di partecipazione con risorse proprie alla capitalizzazione della rete dei consorzi fidi. Le difficoltà di accesso al credito dipendono da fattori esterni alla sfera di influenza dell'azione camerale, e sono legate a fattori congiunturali che non migliorano il merito creditizio delle imprese. Il rapporto con le banche rimane complesso anche per difficoltà interne al sistema bancario e per regole molto più stringenti imposte a livello internazionale. Questo spiega la minore operatività dei consorzi registrata.	Il mantenimento degli impegni economici a favore dei consorzi fidi, è coerente con la strategia nazionale di capitalizzazione dei soggetti che favoriscono il mercato delle garanzie. Occorre incentivare l'aggregazione e potenziare la consulenza diretta alle imprese attraverso un ruolo diretto della camera di commercio che può essere il soggetto che, rilevando la tipologia della domanda di credito (ristrutturazione del debito, investimenti, prestiti a breve termine collegati al funzionamento, ecc.) può indirizzare le priorità e le azioni di tutto il sistema (banche, Cassa depositi e prestiti, Bei, Finanziarie regionali, Consorzi).	L'obiettivo strategico va mantenuto orientando le azioni concrete alle esigenze delle imprese. Vale la pena investire maggiormente sulla formazione di personale camerale che, relazionandosi con i soggetti che operano nel credito e negli strumenti finanziari per le imprese, svolga un'attività di rilevazione ed in formazione alle imprese più incisiva.



### 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – principali criticità e opportunità

Si riportano di seguito le **criticità** emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli **elementi di opportunità** e **positività** che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le **AZIONI MIGLIORATIVE** che possono essere introdotte nella programmazione 2012 e 2013



	Criticità	Opportunità/Positività	Azioni migliorative
<b>Im pre se, citt adi ni ed isti tuzi oni</b>		6) Finanziamenti alle imprese tramite bandi. L'obiettivo strategico ha ritagliato un ruolo alla camera di commercio significativo in un momento di contrazione di risorse dedicate agli incentivi alle imprese.	Conviene orientare l'azione verso una collaborazione attiva con gli altri soggetti del territorio, regione in primis, per condividere finalità ed attrarre altre risorse pubbliche nel territorio veneziano.
	7) I Progetti speciali pensati ed ideati all'interno della camera di commercio faticano a decollare per ragioni che sono collegate a scelte politico/strategiche che dipendono da altre amministrazioni.	E' indubbio che in un momento di ristrettezza della finanza pubblica in particolare quella dei soggetti locali che dovrà essere ristrutturata ed indirizzata verso politiche di contenimento, l'iniziativa camerale diretta o tramite le proprie articolazioni (aziende, società di scopo) finalizzata alla progettazione e realizzazione di infrastrutture utili al mercato ed alle imprese assume un rilievo alquanto significativo. Occorre una valutazione attenta delle risorse necessarie alla realizzazione sia degli studi, delle analisi e delle ricerche, sia soprattutto dei finanziamenti che servono a realizzare le opere pubbliche o i servizi collegati.	Occorre una valutazione attenta delle risorse necessarie alla realizzazione sia degli studi, delle analisi e delle ricerche, sia soprattutto dei finanziamenti che servono a realizzare le opere pubbliche o i servizi collegati.



### 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – le criticità e le opportunità



Si riportano di seguito le **criticità** emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli **elementi di opportunità e positività** che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le **AZIONI MIGLIORATIVE** che possono essere introdotte nella programmazione 2012 e 2013

	Criticità	Opportunità/Positività	Azioni Migliorative
<b>Processi Interni e qualità</b>		1) Dalla analisi e verifica della strategicità di talune partecipazioni camerali è stato deciso di vendere la partecipazione in una società partecipata per intraprendere ulteriori azioni di supporto alle imprese.	La annuale verifica deve portare ad una eventuale dismissione avendo ben presente l'investimento futuro da fare sia in termini di beneficio per le imprese sia in termini di tempestività di realizzo dell'investimento.
		2. L'integrazione del Gruppo Camera di commercio fatto dalla Camera e dalle sue articolazioni ha portato alla realizzazione di un bilancio consolidato la camera ha colto l'ulteriore opportunità di integrare le piattaforme informatiche ed i programmi di gestione e di monitoraggio.	E' necessario proseguire nell'obbiettivo strategico di integrazione degli strumenti di monitoraggio: qualità controllo di gestione Ciclo della performance per le aziende, ecc.
		3) Sviluppo degli strumenti interattivi con gli stakeholder attraverso il sito camerale.	Sviluppare forme di maggiore partecipazione degli stakeholder esterni nella individuazione di iniziative/interventi economici, ritorni di gradimento, interattività, informazione.



### 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – le criticità e le opportunità

Si riportano di seguito le **criticità** emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli **elementi di opportunità e positività** che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le **AZIONI MIGLIORATIVE** che possono essere introdotte nella programmazione 2012 e 2013



	<b>Criticità</b>	<b>Opportunità/Positività</b>	<b>Azioni migliorative</b>
<b>Apprendimento, Crescita e Organizzazione</b>	1) La lettura dei dati dell'indagine promossa dalla dirigenza in ordine alla customer sul Miglioramento benessere organizzativo potrebbe ingenerare una valutazione non apprezzabile in virtù dell'indicatore (troppo sfidante)	In realtà la camera di Venezia è tra le poche in Italia che misura il contributo del dirigente al clima interno ed i risultati raggiunti nel 2011 sono del tutto positivi. Com'è positivo il metodo della messa in discussione della persona di fronte ai propri collaboratori	Occorre individuare degli ITEM più significativi ed un percorso di analisi critica dei risultati ottenuti con azioni di miglioramento più efficaci. Spesso le azioni di miglioramento che hanno un contenuto anche economico sono difficilmente realizzabili con l'attuale congiuntura normativa (vedi utilizzo dei risparmi derivanti dal Piano delle razionalizzazioni)



### 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – le criticità e le opportunità

Si riportano di seguito le **criticità** emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli **elementi di opportunità e positività** che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le **AZIONI MIGLIORATIVE** che possono essere introdotte nella programmazione 2012 e 2013



	<b>Criticità</b>	<b>Opportunità/Positività</b>	<b>Azioni migliorative</b>
<b>Apprendimento, Crescita e Organizzazione</b>	2) L'utilizzo della Bsc come metodo di programmazione e monitoraggio è stato sufficientemente assimilato dalle strutture operative dai dirigenti.	La BSC è anche uno strumento di gestione, di rilevamento degli scostamenti e quindi di segnalazione pronta agli organi di Governo dei programmi che non sono in tutto o in parte realizzabili per motivi indipendenti dalla volontà della dirigenza. La Bsc costringe ad una maggiore integrazione tra i servizi e quindi incrementa le competenze trasversali del personale a tutti i livelli.	L'obiettivo strategico va rafforzato mettendo in atto tutte le opportunità che lo strumento consente di realizzare e soprattutto riequilibrando indicatori e target in funzione di obiettivi definiti e realizzabili. La dirigenza deve segnalare tempestivamente i fattori esogeni che portano alla mancata realizzazione di talune iniziative programmate in maniera tale che l'organo di programmazione e controllo strategico intervenga puntualmente a modificare la programmazione
		3) Azioni di sussidiarietà con altre CCIAA e con altre istituzioni. Più che una opportunità diventa una necessità da programmare e progettare.	Dare corpo e contenuto allo studio elaborato a livello di Unioncamere Veneto e Nazionale per mappare le funzioni da associare, prendendo spunto dall'attività iniziata nel settore ambientale



### 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – le criticità e le opportunità



Si riportano di seguito le **criticità** emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli **elementi di opportunità e positività** che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le **AZIONI MIGLIORATIVE** che possono essere introdotte nella programmazione 2012 e 2013

	<b>Criticità</b>	<b>Opportunità/Positività</b>	<b>Azioni migliorative</b>
<b>Economico-Finanziario</b>	1) Sviluppo dei progetti comunitari negli assets immateriali e dell'innovazione.	1) Riorganizzazione dei servizi interni per accorpate in un unico servizio le attività di innovazione, ricerca risorse comunitarie e bandi alle imprese.	
	2) Razionalizzazione degli immobili di terraferma e restauro sede storica.	2) Ruolo di In house nell'assistenza al RUP nella gestione logistica.	



### 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – le criticità e le opportunità



Si riportano di seguito le **criticità** emerse nel raggiungimento degli obiettivi, gli **elementi di opportunità e positività** che hanno permesso di raggiungere obiettivi particolarmente sfidanti e le **AZIONI MIGLIORATIVE** che possono essere introdotte nella programmazione 2012 e 2013

	Criticità	Opportunità/Positività	Azioni migliorative
<b>Economico-Finanziario</b>		1) Sviluppo dei progetti comunitari negli assets immateriali e dell'innovazione. Riorganizzazione dei servizi interni per accorpate in un unico servizio le attività di innovazione, ricerca risorse comunitarie e bandi alle imprese.	Anche in questo ambito è necessario coordinare le attività e gli ambiti di intervento della Camera con iniziative analoghe o facilmente collegabili svolte dalla regione o da organismi nazionali e comunitari (es. reti di impresa, incentivi alla brevettazione, programmi di internazionalizzazione della ricerca, ecc.).
		2) Razionalizzazione degli immobili di terraferma e restauro sede storica. Valutare attentamente il ruolo di In house srl sia nell'assistenza al RUP e nella gestione logistica che nella attuazione diretta dei programmi.	Analizzare in via definitiva la convenienza indubbia ad avere una società dedicata per quest'area di attività che diventa strategica per l'opportunità di razionalizzare le risorse economiche ed indirizzarle verso aree di maggior interesse per lo sviluppo del sistema economico.



## 2. L' Albero della Performance

La Camera di Commercio di Venezia ha delineato il proprio albero della performance secondo uno schema logico in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami:

**Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali

**Mission:** ragione d'essere e l'ambito in cui la CCIAA di Venezia opera in termini di politiche e di azioni perseguite

**Vision:** definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso

**Aree Strategiche:** linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la mission e la vision. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione. Come anticipato nelle pagine precedenti le aree strategiche sono state ridotte a 4 dal Consiglio camerale a novembre 2011.

**Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche.

**Obiettivi Operativi - Piani Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

**La Performance Individuale:** informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali , garantendo un legame con gli obiettivi strategici della performance organizzativa.





## 2.1 Mission, vision e Aree strategiche

La Camera di Commercio indirizza la propria azione verso alcune Aree strategiche di intervento:



### AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO

Implementare azioni di miglioramento organizzativo volte alla semplificazione amministrativa per le imprese e all'efficientamento dell'azione amministrativa

Promuovere la competitività delle imprese e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali

Analizzare costantemente l'evoluzione del contesto esterno per valorizzare e promuovere il territorio locale garantendo la tutela del mercato, la trasparenza e la fede pubblica

Ottimizzare la gestione economica e patrimoniale del Gruppo Camera Venezia



## 2.1 La Mission e la Vision e Aree Strategiche

La Camera di Venezia ha strutturato la politica di mandato e definito le linee di intervento, partendo dalla Missione Istituzionale e inquadrando la stessa nel contesto economico-sociale in cui è chiamata ad operare, nello scenario di sistema cui appartiene.

A tal fine, nel pieno rispetto delle funzioni riconosciute agli Enti camerali dalle leggi e dallo Statuto, la Camera di Commercio di Venezia, con delibera del Consiglio camerale n. 17 del 27 ottobre 2011, a seguito del percorso elaborato dal gruppo Navigation Team sulla Carta dei valori, ha ridefinito così Mission e Vision:

### *Mission*

*"Siamo una istituzione che promuove la crescita della propria comunità nell'area metropolitana di Venezia, da e verso il mondo.*

*Siamo parte di una rete di eccellenze, che favorisce lo sviluppo e la condivisione di soluzioni, conoscenze, competenze e qualità.*

*La nostra azione è fondata sul valore delle persone, sulle migliori tradizioni della nostra cultura sociale ed economica e si avvale di tecnologie innovative.*

*Offriamo servizi a tutela e garanzia della trasparenza e delle attività del mercato.*

*Attiviamo e sosteniamo programmi e iniziative per accrescere la competitività del sistema economico e territoriale".*

### *Vision*

*«Vogliamo diventare un'organizzazione di riferimento e all'avanguardia, a tutela del sistema economico e sociale a cui apparteniamo, promuovendo il coordinamento, le azioni di sussidiarietà e la sostenibilità con le altre istituzioni. Vogliamo essere "non vincolo ma opportunità" per la crescita delle nostre imprese, consapevoli delle specificità e potenzialità di Venezia e del territorio circostante. Desideriamo sviluppare una cultura di impresa aperta al mondo, fondata sulle migliori tradizioni e orientata all'innovazione.*

*Investiamo sul valore delle persone per puntare alla qualità dei servizi al cliente, attraverso la semplificazione, la trasparenza amministrativa ed il buon utilizzo delle risorse»*





## 2.2 Gli Obiettivi strategici



Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>1. Semplificazione amministrativa</b>		<b>94%</b>
1.1	Proseguimento azioni di semplificazione amministrativa e riduzione della tempistica	92%
1.2	Gestione e diffusione SUAP	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
1.1 Proseguimento azioni di semplificazione amministrativa e riduzione della tempistica	€ 0,00	L'obiettivo strategico è stato raggiunto al 92% con dei piani di lavoro mirati: 1) miglioramento qualità delle banche dati dell'ente, in particolare del registro imprese (controllo di 14758 indirizzi PEC, 169604 indirizzi CAP, 15794 codici ATECO 2007) 2) Realizzazione piattaforma informatica per automatizzare scambio informazioni tra registro imprese e ambiente: 437 informazioni automatizzate 3) Diffusione delle competenze relative alla gestione documentale dell'ente attraverso una formazione di base trasversale: oltre 1000 interventi 4) Al fine di garantire la trasparenza amministrativa è stato Implementa l'albo on-line individuando le relative regole tecniche. L'azione ha prodotto un miglioramento nei tempi di pubblicazione degli atti (6 gg. lavorativi). 5) Diffusione dei certificati per l'estero attraverso il canale telematico. (1525 richieste pervenute on-line)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Registro Imprese</li> <li>•Ambiente</li> <li>•Archivio e Protocollo</li> <li>•Segreteria Generale</li> </ul>
NOTE 1.1: lo scostamento del 92% è imputato all'iniziativa "Certificazioni estero on-line" raggiunta al 60% causa rallentamento sistema informativo esterno			
1.2. Gestione e diffusione SUAP	€ 0,00	Il SUAP (sportello unico attività produttive) ha rappresentato la sfida nel 2011 per il Registro imprese,. L'ente ha gestito le operazioni di coordinamento dei comuni della Provincia, coinvolgendoli nel progetto di diffusione del SUAP telematico, assistendoli nell'attività di invio pratiche. Nello specifico sono stati coinvolti 44 Comuni e sono state ricevute 412 pratiche SUAP.	Registro imprese
NOTE 1.2: economia di Euro 10.000,00, rispetto alla previsione di spesa, in quanto il convegno è stato realizzato in piena autonomia			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici

Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>2. Structurare le funzioni di mediazione, conciliazione ed Arbitrato</b>		<b>98%</b>
2.1. Structurare le nuove funzioni della mediazione		98%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
2.1. Structurare le nuove funzioni della mediazione	€ 163.573,60	Il consistente investimento è collegato alle nuove funzioni attribuite con il decreto legislativo 28/2010. In particolare sono state attivate 540 procedure di conciliazione. Sono stati effettuati 8 corsi di formazione per un totale di ore 320 e 227 professionisti formati. Sono state effettuate in particolare 12 conciliazioni in materia di telefonia Predisposto il codice di "autodisciplina" per il commercio del vetro di Murano	Regolazione del mercato

NOTE: lo scostamento del 2% nella realizzazione dell'obiettivo è legato alle conciliazioni in materia di telefonia. Target previsto 15: realizzate 12



## 2.2 Gli obiettivi strategici

Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>3. Favorire l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà industriale</b>		<b>95%</b>
3.1 Promuovere l'innovazione tecnologica e la tutela della proprietà intellettuale in collaborazione con il sistema camerale		95%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
3.1 Promuovere l'innovazione tecnologica e la tutela della proprietà intellettuale in collaborazione con il sistema camerale	€ 42.800,00	Nel corso del 2011 è stato ulteriormente sviluppato il servizio di consulenza tecnologica alle imprese. Supportate 84 imprese su richiesta diretta. 3 imprese hanno richiesto un supporto specifico per la valorizzazione degli asset immateriali. Realizzato un convegno sull'aggiornamento del codice della proprietà industriale. Realizzato il progetto Vega Focus che ha visto coinvolte 140 imprese e 7 relatori esperti qualificati per la diffusione dei <i>new media</i> e sostegno alla progettazione dell'Incubatore d'impresa presso il VEGA – Parco Scientifico e Tecnologico di Marghera, per la selezione di 20 start up nei settori della Green Economy e dell'ICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tutela proprietà industriale e innovazione tecnologica</li> <li>•Promozione interna e servizi alle imprese</li> </ul>
<p>NOTE: Rispetto al budget di previsione di Euro 155.000,00 è stato utilizzato il 27,61% in quanto: Euro 50.000,00 contributo SSV per progetto arsenico, realizzato in autonomia dall'azienda speciale a seguito risparmi di spesa Euro 30.000,00 Innovazione Unioncamere – in corso di definizione a livello regionale le modalità di prosecuzione dell'iniziativa per la valorizzazione degli asset immateriali, già avviata nel 2011. Euro 15.000,00 Gestione dell'energia: l'evento previsto per dicembre 2011 d'intesa CCIAA e DINTEC, partner dell'iniziativa, viste le recenti modifiche apportate dal governo sul tema, è stato posticipato al primo semestre 2012 e ha comportato lo scostamento del 5% nella realizzazione piena dell'obiettivo strategico.</p>			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>4. Promuovere la formazione e lo sviluppo del capitale umano</b>		<b>89%</b>
4.1	Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche in raccordo con il sistema scuola-università	89%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
4.1 Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche in raccordo con il sistema scuola-università	€ 247.388,68 (di solo intervento camerale)	<p>Nel corso del 2011 sono state realizzate un insieme di iniziative, direttamente, anche per il tramite dell'azienda speciale Venezi@Opportunità o in collaborazione con partner (Università Ca' Foscari, Fondazione Biennale, Marcianum) finalizzate a valorizzare il capitale umano e la cultura imprenditoriale. Tali attività hanno visto complessivamente un coinvolgimento di 790 soggetti</p> <p>Si riportano gli indicatori di outcome più significativi</p> <p>Formazione stage: giudizio medio di customer 8,5 Target 7 Risorse € 36.883,00</p> <p>Progetti in collaborazione con Fondazione La Biennale Venezia:</p> <p>"Master Class 2011": coinvolte 34 imprese Target 15 Risorse € 40.000,00</p> <p>"Percorsi educational": coinvolte aziende 45 visitatori 42.397 Target 32.445 (valore 2010) Risorse € 150.000,00</p> <p>Progetto in collaborazione con Università Ca' Foscari "Responsabilità sociale ambientale": coinvolte 25 imprese target 10 Risorse € 29.106,98</p> <p>Corso modulare ambiente coinvolte 349 imprese target 320 di cui 108 nuovi soggetti su target 40 Risorse € 14.305,68</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestione risorse umane</li> <li>•Promozione interna</li> <li>•Ambiente</li> <li>•Venezi@Opportunità</li> </ul>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici

Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>4. Promuovere la formazione e lo sviluppo del capitale umano</b>		<b>89%</b>
4.1	Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche in raccordo con il sistema scuola-università	89%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
4.1 Promuovere la formazione e lo sviluppo sia imprenditoriale che del capitale umano anche in raccordo con il sistema scuola-università	€ 247.388,68 (di solo intervento camerale)	Inoltre, un ruolo fondamentale nella formazione è stato ricoperto dall'azienda speciale Venezia@Opportunità che, nel corso del 2011, ha organizzato in totale 17 corsi di formazione così distribuiti: - Servizi alle imprese: 9 corsi formativi per un totale di 60 interventi e 316 ore di lezione, erogate a 821 partecipanti, come servizi erogati alle imprese - Progetto Nuova impresa e ricambio generazionale: 8 corsi formativi per un totale di 224 ore erogate a 229 aspiranti o neo-imprenditoria - Orientamento scuola-lavoro: 12 incontri di orientamento presso le classi IV e V di 8 Istituti secondari della provincia per un totale di 24 ore di orientamento a cui hanno partecipato 630 alunni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestione risorse umane</li> <li>•Promozione interna</li> <li>•Ambiente</li> <li>•Venezi@Opportunità</li> </ul>

NOTE: rispetto alla previsione di spesa di Euro 252.609,40 sono state distribuite risorse pari al 97,93%, con una economia di spesa in quanto tutte le iniziative sono state realizzate.  
L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto al 89% in quanto prevedeva per l'iniziativa Master Class il raggiungimento di un grado di soddisfazione dei soggetti partecipanti > a buono. Non sono pervenuti i dati di customer dal soggetto partner.

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici



IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI		% Realizzazione
<b>5. Sostegno alle imprese con bandi e politiche di facilitazione del credito</b>		<b>84%</b>
5.1 Politiche di sostegno alle imprese tramite diffusione bandi		86%
5.2 Attuare politiche di facilitazione del credito e di sensibilizzazione del sistema bancario		83%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
5.1 Politiche di sostegno alle imprese tramite diffusione bandi	€ 714.598,97	<p>L'ingente investimento nelle politiche di sostegno alle imprese tramite bandi di finanziamento, ha rappresentato uno dei "focus" primari dell'ente camerale nel contrasto alla crisi economica. Si riportano di seguito gli elementi più significativi che identificano l'interesse all'azione camerale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Bando contributi c/interessi tramite confidi: 281 imprese coinvolte (target 320)</li> <li>•Bando per investimenti in sicurezza: 6 nuove imprese coinvolte (target 20)</li> <li>•Bando imprese creative: 38 imprese coinvolte (target 20)</li> <li>•Bando generale contributi formazione consulenza con nuove linee di costi ammissibili: 170 imprese coinvolte (target 217)</li> </ul> <p>Anche l'iniziativa "creazione reti d'impresa", che apre alla nuova modalità di fare impresa attraverso una rete, ha avuto un riscontro positivo con 75 persone coinvolte.</p>	Promozione interna e servizi alle imprese
NOTE 5.1: budget previsione Euro 781.739,30 % spesa 91,41%. Lo scostamento del 14% nella percentuale di realizzazione è dovuto al mancato raggiungimento del target sopraindicati.			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici



IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI		% Realizzazione
<b>5. Sostegno alle imprese con bandi e politiche di facilitazione del credito</b>		<b>84%</b>
5.1	Politiche di sostegno alle imprese tramite diffusione bandi	86%
5.2	Attuare politiche di facilitazione del credito e di sensibilizzazione del sistema bancario	83%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
5.2 Attuare politiche di facilitazione del credito e di sensibilizzazione del sistema bancario	€701.319,78	Anche il sostegno alle imprese nell'accesso al credito rappresenta da tempo uno degli obiettivi strategici dell'ente camerale. In particolare il contributo camerale più significativo è quello erogato ai consorzi di garanzia collettiva fidi (Confidi) e che ha permesso, tramite il criterio del moltiplicatore 1:8, la concessione di garanzie alle imprese per un totale di Euro 14.451.458,00	Promozione interna e servizi alle imprese
NOTE 5.2: budget previsione € 710.000,00 % spesa 98,78. Lo scostamento del 17% nella percentuale di realizzazione è calcolato sul target previsto di Euro 17.000.000,00			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>6. Monitoraggio legalità e infiltrazioni criminali</b>		<b>100%</b>
6.1	Monitoraggio legalità ed infiltrazioni criminali	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
6.1 Monitoraggi o legalità ed infiltrazioni criminali	€ 11.883,30	<p>La cultura della legalità rappresenta per l'ente camerale un punto fondamentale nella difesa dei diritti delle imprese e cittadini. Per questo motivo, dal 2012 è stata dedicata una giornata alla trasparenza e legalità per approfondire la tematica.</p> <p>Nel corso del 2011 sono state gettate le basi per questo nuovo orientamento, mediante il controllo delle regolarità delle polizze assicurative dei mediatori immobiliari (1.257 lettere con richiesta di verifica deposito polizza, pari al 100% del target).</p> <p>Inoltre sono state revisionate 129 posizioni, pari al 100% del target previsto, inerenti alle ordinanze di ingiunzione non pagate nell'anno 2009, emettendo i relativi ruoli.</p> <p>Un significativo risultato, che rappresenta l'azione sinergica tra le pubbliche amministrazioni, nell'interesse della collettività è stato raggiunto con il protocollo sottoscritto con la Prefettura per la lotta alla contraffazione. Anche il seminario di aggiornamento in materia di protesti, realizzato in autonomia dal servizio protesti, come piano di lavoro, ha contribuito al raggiungimento dell'obiettivo strategico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Regolazione del mercato</li> <li>•Servizio protesti</li> </ul>

NOTE: Rispetto al budget di previsione di Euro 13.500,00 sono state distribuite risorse pari all'88,02% con una economia di spesa di Euro 1.6016,00.

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici

Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>7. Promuovere l'ecocompatibilità e la responsabilità sociale d'impresa</b>		<b>100%</b>
7.1	Promuovere l'economia verde e la responsabilità sociale d'impresa	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
7.1 Promuovere l'economia verde e la responsabilità sociale d'impresa	€ 80.481,97	<p>Nel 2011 la Camera di Commercio, nell'ambito dei rapporti transfrontalieri che da tempo attiva sfruttando il canale delle risorse comunitarie, ha coinvolto i partner dell'Armenia per sviluppare, nell'ottica di una maggiore responsabilità sociale di impresa, un nuovo turismo da e per l'Armenia, valorizzando le strutture e le organizzazioni già presenti sul territorio. Impatto: Più di 70 operatori hanno partecipato all'evento, che ha visto la presenza anche di numerose autorità, tra le quali Rouben Karapetyan, Ambasciatore della Repubblica d'Armenia a Roma.</p> <p>Anche il sostegno di due progetti presso la clinica Universitaria di Padova e la Banca degli occhi del Veneto, rappresentano oramai un "fiore all'occhiello" per l'ente camerale, a conferma che "Mens sana in corpore sano" non è solo uno proverbio latino ma una sfida da raggiungere in una società socialmente responsabile del benessere psico-fisico. Infine è proseguita l'attività di sportello CSR da tempo avviata dall'azienda speciale Venezia@Opportunità, collaborando con il mondo della cooperazione alla sensibilizzazione delle imprese cooperative sul tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione, progettazione, gestione progetti con risorse straordinarie</li> <li>• Segreteria Generale</li> <li>• Venezia@Opportunità</li> </ul>
NOTE: rispetto al budget di previsione di Euro 85.000,00, sono state distribuite risorse pari al 94,68 % con una economia di spesa di Euro 4.518,03 ad attività realizzate.			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici

Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>8. Promuovere e supportare il turismo ed i prodotti tipici</b>		<b>41%</b>
8.1 Rafforzare il turismo e la promozione dei prodotti tipici		41%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
8.1 Rafforzare il turismo e la promozione dei prodotti tipici	€ 200.740,00	Al fine di sviluppare la promozione del turismo nel veneziano in modo sinergico ed incisivo, la Camera, attraverso la propria quota di partecipazione nella società consortile APT, pari al 32,68% del capitale sociale, ha sostenuto la progettazione e la realizzazione del programma promozionale di accoglienza dell'ospite e di editoria turistica. (target previsto entro luglio: realizzato entro novembre) Anche il progetto valorizzazione centri storici e urbanità possibili, avviato da tempo dall'ente camerale a sostegno della rivitalizzazione dei centri storici ha contribuito nel raggiungimento dell'obiettivo	Promozione interna e servizi alle imprese
NOTE: budget di previsione € 238.500,00 spesa % 84,17. Lo scostamento nella percentuale di realizzazione dell'obiettivo è dovuto: alla mancata realizzazione dell'iniziativa "Turismo consapevole e sostenibile" budget € 30.000,00, slittata al 2012, allo slittamento nella realizzazione del programma APT e alla mancata realizzazione dello studio sulle ricadute del territorio del Teatro la Fenice			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>9. Favorire le politiche di internazionalizzazione</b>		<b>95%</b>
	9.1 Favorire l'internazionalizzazione in sinergia con le altre istituzioni	95%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
9.1 Favorire l'internazionalizzazione in sinergia con le altre istituzioni	€ 305.565,93	<p>Per sostenere le imprese veneziane nel sempre più competitivo ambito internazionale, l'ente camerale ha diversificato la sua azione nei seguenti canali tematici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formazione mirata nelle complesse discipline degli scambi internazionali</li> <li>- fiere, missioni economiche e workshop all'estero e accoglimento delegazioni economiche estere</li> <li>- supporto alle aziende per la partecipazioni ad iniziative di promozione all'estero organizzate dal Centro estero Veneto e dai Consorzi Export e/o dalle associazioni di categoria della provincia</li> <li>- Sportello internazionalizzazione</li> </ul> <p>Si riportano di seguito una serie di indicatori di outcome, collegati al numero dei partecipanti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corsi di formazione: partecipanti 241 e 228 customer da buono a ottimo su item risposta evento all'aspettativa</li> <li>- Accoglimento delegazioni economiche estere: 41 soggetti accolti. Customer 41 da buono a ottimo su item assistenza fornita dalla Camera, 30 da buono a ottimo sull'iniziativa nel suo complesso</li> </ul>	Promozione all'estero e servizi alle imprese

NOTE: rispetto al budget iniziale di Euro 344.403,60 sono state distribuite risorse pari al 88,72%, realizzando tutte le attività attraverso una stretta collaborazione con le istituzioni locali. In particolare si sottolinea l'economia di Euro 3.600,00 per l'iniziativa sportello internazionalizzazione, realizzata in piena autonomia dal Servizio Promozione Estero.

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici

Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>10. Informazione economica, studi e statistica</b>		<b>100%</b>
10.1	Sviluppare strumenti conoscitivi dell'economia provinciale	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
10.1 Sviluppare strumenti conoscitivi dell'economia provinciale	€ 117.900,38	<p>La capacità di sviluppo imprenditoriale non può prescindere da una conoscenza consapevole e mirata degli strumenti conoscitivi che appartengono al settore economico provinciale.</p> <p>Di particolare interesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'analisi e convegno sul mercato del lavoro e retribuzioni (3 report)</li> <li>- incontri significativi con personalità ed eventi mirati, (5 incontri per un totale di 570 partecipanti)</li> <li>- uno studio sulla capacità di sviluppare l'indotto economico dall'iniziativa Venicemarathon (1 report e 5 riscontri sulla stampa locale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Studi e Statistica</li> <li>•Segreteria Generale</li> </ul>
NOTE: budget di previsione € 137.000,00 spesa 86,06%, economia € 19.100,00 . Attività e target realizzati al 100%			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici

Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>11. Sviluppare ed accrescere la funzione di Tutela e regolazione del Mercato</b>		<b>99%</b>
11.1	Rafforzare il settore della vigilanza sui prodotti e la metrologia legale	99%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
11.1 Rafforzare il settore della vigilanza sui prodotti e la metrologia legale	€ 10.500,00	<p>Proseguendo nell'attività di vigilanza, nel corso del 2011 sono state realizzati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Giornata di aggiornamento per i laboratori di verifica (n. partecipanti 18 su target 20. Customer 12 da buono a ottimo su item risposta dell'evento all'aspettativa)</li> <li>-Divulgazione delle schede informative "Sono utente metrico" (4.000 schede)</li> <li>-Progetti consumatori</li> <li>-Manifestazioni a premio</li> <li>-Workshop servizi alle imprese per la tutela del made in Italy (26 imprese hanno partecipato al convegno su target 20)</li> </ul>	Servizio Metrico e vigilanza prodotti
NOTE: budget di previsione € 15.000,00 spesa % 87,50 a fronte realizzazione attività. Lo scostamento nella percentuale di realizzazione è dovuto al mancato raggiungimento dei target suindicati			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici

	Prospettiva IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
12. Sviluppo della cooperazione		
	12.1 Sviluppo della cooperazione	

Obiettivo strategico	Impatto
12.1 Sviluppo della cooperazione	La promozione della Camera di Commercio di Venezia si è espressa anche quest'anno a livelli più che significativi raggiungendo da un lato gli obiettivi strategici, e dall'altro ottimi risultati in ordine al rapporto tra spesa e preventivato che si aggira intorno al 91,47%; soprattutto si è resa possibile la prosecuzione di alcune attività di promozione che da più tempo accompagnano il nostro Ente con altre attività nuove e vicine al sistema delle imprese che sta vivendo un momento storico molto difficile, in cui il sostegno dei soggetti pubblici, in particolare gli Enti di prossimità quali le Camere di Commercio, è fondamentale.

\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
<b>13. Progetti Speciali</b>		<b>73%</b>
	13.1 Rafforzamento ruolo di ASPO nel sistema portuale	76%
	13.2 Sviluppo progetto indicatori di benessere	70%
	13.3 Sviluppo infrastrutture: sublagunare e portualità turistica	0%
	13.4 Venezia città della cultura	0%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
13.1 Rafforzamento ruolo di ASPO nel sistema portuale	0	L'obiettivo di rafforzare il ruolo di Aspò, azienda speciale del porto di Chioggia, è collegato al piano di sviluppo infrastrutturale che la Giunta camerale ha approvato per il prossimo decennio. In particolare si è concluso il piano di sicurezza per realizzare la linea ro-ro pax chioggia-fiume, sono state realizzate 1 banchina e 1 palazzina e l'escavo per la linea portuale nel campo infrastrutturale	Azienda speciale A.S.Po.
NOTE: si rimanda al budget complessivo assegnato all'azienda speciale. Lo scostamento del 24% è collegato alla realizzazione parziale di alcune infrastrutture e alla legislazione portuale.			
13.2 Sviluppo progetto indicatori di benessere	€ 54.187,90	Uno dei progetti speciali di sviluppo locale realizzato in collaborazione con Ca' Foscari è il progetto "Oltre il PIL" che studia la misurazione di nuovi indicatori dell'economia del benessere sostenibile e della qualità della vita. Realizzati 3 eventi sul tema del benessere e della sostenibilità dello sviluppo economico e 3 nuove pubblicazioni su focus specifici. Target 1 100% Il secondo progetto riguarda il Convegno capitale umano (100 partecipanti agli incontri tematici target 50)	Segreteria Generale
NOTE: 13.2-13.3-13.4 budget di previsione Euro 75.000,00 % spesa 72,25. Lo scostamento del 30% nella realizzazione dell'obiettivo è imputato alla mancata realizzazione dello studio sulle ricadute della Fenice. Le iniziative sublagunare e portualità turistica e Venezia città della cultura, collegate ad azioni di altre pubbliche amministrazioni, non sono state realizzate nel 2011			



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	PROCESSI INTERNI E QUALITÀ	% Realizzazione
<b>14. Rivalorizzare il patrimonio delle partecipazioni</b>		<b>100%</b>
14.1	Rivalorizzare il patrimonio delle partecipazioni	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
14.1 Rivalorizzare il patrimonio delle partecipazioni	€	Al fine di adempiere all'art. 3, comma 27 della legge 244/2007, entro il 31/12/2010 la Camera di commercio ha provveduto a verificare se le società (33) nelle quali partecipa sono strettamente necessarie al perseguimento dei propri scopi istituzionali. Da tale ricognizione sono emerse alcune società da dismettere (11 società). La procedura ad evidenza pubblica per la vendita di tali società è stata avviata nel corso del 2011. Poiché la gara è andata deserta, in luogo di una nuova gara la Giunta ha preso in esame tutte le adesioni ad enti ed organismi vari non societari partecipati dalla Camera. Conseguentemente ha esaminato le proposte formulate dal gruppo di lavoro costituito a tale scopo e, con delibera n. 250 del 14 novembre 2011, ha confermato l'adesione a n. 18 enti (2 con riserva) e il recesso da altri 13 organismi. Nel mese di dicembre, con racc. a.r. , si è provveduto pertanto a comunicare ai singoli soggetti interessati la decisione assunta dalla Giunta camerale. E' da rilevare inoltre che, nel periodo preso in esame, è stata portata a termine anche la liquidazione di n. 2 società partecipate (In Venice srl - Aspologistica srl). Infine, nell'ottica della razionalizzazione del proprio patrimonio societario, non è da dimenticare che nel corso del 2011 è avvenuta anche l'uscita della Camera dalla società SAVE spa a seguito dell'esercizio del diritto di recesso. Tutta l'attività è rientrata in un apposito piano di miglioramento con indicatori e target raggiunti al 100%	Servizio partecipazioni
NOTE:			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	PROCESSI INTERNI E QUALITÀ	% Realizzazione
<b>15. Coordinamento e sviluppo delle aziende speciali e In House srl</b>		<b>100%</b>
15.1	Rafforzare il coordinamento dell'attività delle aziende speciali ed in house srl	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
15.1 Rafforzare il coordinamento dell'attività delle aziende speciali ed in house srl	€ 3.036,88	Proseguendo nell'attività di coordinamento del Gruppo Camera Venezia, nel corso del 2011 è stata allineata la piattaforma informatica del protocollo Prodigis alle aziende speciali Venezi@Opportunità ed Aspò. A fine 2011, pertanto, l'azienda speciale Venezi@Opportunità ha raggiunto la piena operatività nella protocollazione informatica. L'Azienda Aspò, che rappresenta una realtà più articolata e complessa rispetto a Venezi@Opportunità, ha proseguito con un apposito piano di lavoro dedicato, nei primi mesi del 2012.	Servizio integrato gestione Camera e altre strutture camerali
NOTE: rispetto al budget iniziale di Euro 19.511,25 sono state distribuite risorse pari al 15.56%, in quanto, a seguito del passaggio delle competenze informatiche dalla società Infocert s.p.a. ad Infocamere s.c.p.a. il costo di Aspò e la relativa piena operatività sono slittate nel 2012.			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	APPRENDIMENTO, CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE	% Realizzazione
<b>16. Messa a punto processi e strumenti di programmazione, controllo e qualità</b>		<b>85%</b>
16.1 Rafforzare l'area del controllo strategico e di gestione		100%
16.2 Rafforzare la cultura della programmazione e progettazione		49%
16.3 Messa a punto nuovo sito internet		100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
16.1 Rafforzare l'area del controllo strategico e di gestione	€ 81.652,50	Per raggiungere l'obiettivo strategico, l'ente ha intrapreso un'azione su due livelli: 1) Livello trasversale a tutto il personale attraverso a) l'integrazione della piattaforma Oracle e XAC nelle aziende speciali e la società partecipata In House, per la redazione del bilancio consolidato b) Il progetto benchmarking toscano per l'analisi e il confronto della performance tra soggetti analoghi c) Il bilancio degli intangibili per arrivare a definire il valore del capitale intellettuale 2) Livello obiettivi dirigenziali attraverso monitoraggi BSC e mantenimento sistema qualità, sviluppo del sistema di controllo di gestione analitico e miglioramento programmazione attività degli interventi economici 2011 e monitoraggio budget e ricadute attese	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio integrato gestione Camera e altre strutture camerali</li> <li>• Servizio controllo di gestione</li> <li>• Dirigenza</li> </ul>
NOTE: budget di previsione € 85.188,75 % spesa 95,85 con una economia di € 3.536,25 a fronte di tutte le attività realizzate. Per quanto riguarda indicatori e target si rimanda ai prospetti allegati			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	APPRENDIMENTO, CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE	% Realizzazione
<b>16. Messa a punto processi e strumenti di programmazione, controllo e qualità</b>		<b>85%</b>
16.1 Rafforzare l'area del controllo strategico e di gestione		100%
16.2 Rafforzare la cultura della programmazione e progettazione		49%
16.3 Messa a punto nuovo sito internet		100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
16.2 Rafforzare la cultura della programmazione e progettazione	€	L'ente ha focalizzato nel 2011 due azioni significative, anche se diverse tra loro per natura e finalità, collegate all'obiettivo strategico e realizzate attraverso un piano di miglioramento del Servizio provveditorato e un obiettivo trasversale alla dirigenza: 1) Definire la procedura di acquisizione di beni e servizi in economia. 2) Realizzazione delle azioni di dipartimento previste per il miglioramento della customer interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio provveditorato</li> <li>• Servizio integrato gestione Camera e altre strutture camerali</li> <li>• Dirigenza</li> </ul>
16.3 Messa a punto nuovo sito internet	€ 18.906,25 (immobilizzazioni immateriali)	Nel 2011 sono stati realizzati 2 incontri formativi con i redattori tra il personale camerale per migliorare il livello di inserimento dati nel sito camerale e, parallelamente, sono stati sviluppati 3 nuovi applicativi per agevolare ulteriormente il cliente esterno nelle relazioni con l'ente camerale. In particolare: 1) Survey per le indagini di customer e la raccolta delle schede promozionali esterne e interne on-line 2) Chat per l'help-desk utilizzato per registro imprese attraverso il call-center 3) Mediacatalog per l'area video multimediali dove è inserito il Bilancio sociale 2010 e il video propedeutico "La Camera con un click"	
NOTE: 16.2 visto l'elevato numero di indicatori e target che monitorano l'obiettivo annuale 16.2 si rimanda al cruscotto allegato per l'analisi di dettaglio degli scostamenti			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici

	Prospettiva  APPRENDIMENTO, CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE	% Realizzazione
	<b>17. Azioni di sussidiarietà con altre istituzioni e altre CCIAA</b>	0
	<p>Tra le collaborazioni con le altre istituzioni, oltre a quelle radicate da più tempo con le realtà territoriali veneziane e con le eccellenze che operano nel nostro territorio (Teatro La Fenice, Fondazione La Biennale), il nuovo percorso che il nostro Ente ha intrapreso nel corso del 2011 è quello delle funzioni associate con le altre Camere Venete.</p> <p>Non si tratta di un obbligo di legge, ma i una scelta che è stata fatta partendo dall'assunto che la ricerca dell'efficienza ed il risparmio dei costi, garantendo un livello di servizio elevato, sia un dovere a cui ciascun soggetto pubblico deve ottemperare.</p> <p>Diverse sono le ipotesi analizzate, e quella che è stata maggiormente analizzata nel corso del 2011 è la funzione ambiente.</p>	



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	ECONOMICO - FINANZIARIA	% Realizzazione
<b>18. Recupero di efficienza</b>		<b>80%</b>
18.1	Razionalizzazione delle risorse per recuperare efficienza	79%
18.2	Incremento operatività e aumento redditività ASPO	81%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
18.1 Razionalizzazione delle risorse per recuperare efficienza	€ 23.316,00 (immobilizzazioni immateriali)	Per raggiungere l'obiettivo strategico, l'ente ha focalizzato l'attenzione su due livelli: esterno ed interno. Di particolare impatto le seguenti azioni A) Livello esterno: due piani di miglioramento del diritto annuale per agevolare il contribuente (target raggiunti al 100%) B) Livello interno: un piano di miglioramento del personale con cui è stato implementato il nuovo programma delle presenze informatizzando tutti i giustificativi (target raggiunto al 100%) C) la realizzazione dei Bilanci di competenze della dirigenza e dei responsabili di servizio (totale 22: 4 dirigenti e 18 responsabili di servizio (target raggiunto al 100%) D) la società totalmente partecipata In House s.r.l., nell'ambito delle competenze assegnate, ha assunto un nuovo servizio per conto della Camera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio Diritto annuale</li> <li>• Servizio Gestione risorse umane</li> <li>• In house s.r.l.</li> <li>• Servizio Provveditorato</li> <li>• Dirigenza</li> </ul>
NOTE: lo scostamento del 21% nella realizzazione dell'obiettivo è collegato alla realizzazione del piano di risparmio energetico da parte di In House, sostituita da una serie di interventi di risparmio energetico mirati, nonché alla riformulazione del piano di miglioramento per l'ottenimento della certificazione EN 16001:2009, a seguito di un nuovo intervento normativo in materia.			



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	ECONOMICO - FINANZIARIA	% Realizzazione
<b>18. Recupero di efficienza</b>		<b>80%</b>
18.1	Razionalizzazione delle risorse per recuperare efficienza	79%
18.2	Incremento operatività e aumento redditività ASPO	81%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
18.2 Incremento operatività e aumento redditività ASPO	€ 30.000,00 (intervento camerale)	Coerentemente e parallelamente al piano di sviluppo di Aspo, sono state realizzate 4 manifestazioni fieristiche, di cui si segnala in particolare l'impatto positivo di Ottobre blu che ha portato un flusso di circa 80.000 presenze con un incremento del 14% rispetto all'anno 2010. Anche il programma gestione statistiche portuali (target raggiunto al 100%) ha consentito un incremento della operatività attraverso l'utilizzo di un software dedicato. Inoltre le 4 pubblicazioni della rivista Sea River Port hanno contribuito a rendere più conoscibile all'esterno l'attività dell'azienda	Azienda speciale A.S.Po.
NOTE: rispetto al budget di previsione la % di spesa è il 100%. Lo scostamento nella realizzazione degli obiettivi annuali deriva dalla mancata realizzazione di due manifestazioni fieristiche (target previsto 4 realizzate 2) e da una flessione nell'ottenimento dei contributi regionali (target raggiunto al 60%) e le entrate derivanti da beni patrimoniali (locazione di spazi) hanno subito una flessione del 7% rispetto al target previsto			

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	ECONOMICO - FINANZIARIA	% Realizzazione
19. Ricerca di risorse finanziarie comunitarie		81%
19.1	Ricerca di risorse finanziarie comunitarie	81%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
19.1 Ricerca di risorse finanziarie comunitarie	€ 379.922,44	<p>I progetti realizzati nel corso del 2011 si collocano principalmente su 2 aree tematiche, una delle quali punta a sviluppare la tutela e proprietà intellettuale e l'innovazione tecnologica, per rafforzare, nei mercati, la competitività delle imprese.</p> <p>Si riportano i progetti monitorati attraverso la Balanced scorecard con indicatori e target, in relazione alle aree di appartenenza:</p> <p>1) Area innovazione tecnologica e tutela del mercato tramite i progetti IPR for SEE, IP-SMEs, Know-us, CASIP-SMEs</p> <p>2) Area Marketing territoriale tramite i progetti CITIES</p>	<p>Programmazione progettazione gestione dei progetti finanziati con risorse straordinarie</p>
<p>NOTE: budget di previsione Euro 584.000,00 % spesa 65,06, con uno scostamento di Euro 204.077,56 collegato in parte alla riprogrammazione delle attività e ad economie di spesa. In particolare il progetto IP-Europe Aware, il cui budget 2011 ammonta ad Euro 50.000,00 non è stato realizzato in quanto non finanziato da Unioncamere Nazionale, contribuendo allo scostamento nella percentuale di realizzazione dell'obiettivo strategico</p>			

\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target



## 2.2 Gli obiettivi strategici



Prospettiva	ECONOMICO - FINANZIARIA	% Realizzazione
<b>20. Restauro sede Venezia e razionalizzazione immobili di terraferma</b>		<b>68%</b>
20.1 Restauro sede Venezia		60%
20.2 Razionalizzazione immobili di terraferma		100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
20.1 Restauro sede Venezia	€ 3.106.729, 20	Il restauro della sede storica di Venezia, ha rappresentato per l'ente camerale un ingente investimento, sia sotto il profilo delle risorse economiche che organizzative. La società totalmente partecipata In House s.r.l., che gestisce il patrimonio immobiliare dell'ente, nel corso dell'anno ha monitorato attraverso 15 ispezioni con relativi report i lavori di restauro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•In House s.r.l.</li> <li>•Dirigente</li> <li>•RUP</li> </ul>
NOTE: Lo scostamento del 40% nella realizzazione è dovuto al target iniziale di 25 ispezioni, riprogrammato con 1 report ogni 20 gg, in conseguenza dell'ammissione all'amministrazione straordinaria dell'impresa aggiudicataria dei lavori (Prodi-bis)			
20.2 Razionalizzazione immobili di terraferma		Parallelamente al restauro della sede storica, nel 2011 è stato realizzato al 100% l'obiettivo di razionalizzazione degli immobili, al fine di abbattere i costi di funzionamento. A seguito dell'istruttoria di razionalizzazione predisposta dal RUP, l'organo politico ha assunto la decisione di individuare un unico immobile per le sedi di terraferma di Venezia e Marghera, di cui è in corso una trattativa privata. Inoltre, dal mese di luglio è stata chiusa la sede di Chioggia,	<ul style="list-style-type: none"> <li>•In house s.r.l</li> <li>•RUP</li> <li>•Segretario Generale</li> </ul>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto di Ente dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### Dipartimento I

PROCESSI INTERNI E QUALITA'	% Realizzazione
15.1.1 Miglioramento gestione flussi documentali Aspò e Venezi@opportunità	100 %
APPRENDIMENTO CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE	% Realizzazione
16.1.2 Implementazione di strumenti di pianificazione e rendicontazione dip. I	100 %
16.2.1 Incrementare la cultura dei processi di acquisizione	33%
16.2.2 Miglioramento della customer interna dip. I	60%
16.3.1 Messa a punto nuovo sito internet	100%
ECONOMICO - FINANZIARIA	% Realizzazione
18.1.4 Verifica delle competenze del personale dip. I	100%
18.1.9 Certificazione energetica EN16001:2009	0%

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi Dipartimento II

IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
1.1.1 Miglioramento qualità dati registro imprese	<b>100%</b>
1.1.2 Certificazioni estero on-line	<b>80%</b>
1.2.1 Implementazione suap	<b>100%</b>
6.1.2 Promuovere il rispetto della legalità dip. II	<b>100%</b>
<b>APPRENDIMENTO CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE</b>	% Realizzazione
16.1.3 Implementazione di strumenti di pianificazione e rendicontazione dip II	<b>100%</b>
16.2.3 Miglioramento della customer interna dip. II	<b>63%</b>
<b>ECONOMICO - FINANZIARIA</b>	% Realizzazione
18.1.5 Verifica delle competenze del personale dip. II	<b>100%</b>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### Dipartimento III

IMPRESSE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
9.1.1 Formazione per il commercio estero	<b>100%</b>
9.1.2 Promozione delle imprese sui mercati internazionali dip. III	<b>93%</b>
9.1.4 Supportare i processi di internazionalizzazione dip. III	<b>80%</b>
10.1.1 Fornire strumenti conoscitivi sull'economia locale	<b>100%</b>
APPRENDIMENTO CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE	% Realizzazione
16.1.4 Implementazione di strumenti di pianificazione e rendicontazione dip. III	<b>100%</b>
16.2.4 Miglioramento della customer interna dip. III	<b>17%</b>
ECONOMICO - FINANZIARIA	% Realizzazione
18.1.6 Verifica delle competenze del personale dip. III	<b>100%</b>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### Dipartimento IV

<b>IMPRESA, CITTADINI ED ISTITUZIONI</b>	<b>% Realizzazione</b>
2.1.1 Sviluppo e diffusione dei servizi di mediazione e arbitrato	<b>98%</b>
2.1.2 Realizzazione codice di autodisciplina per il vetro di Murano	<b>100%</b>
3.1.2 Promuovere la tutela della proprietà industriale	<b>100%</b>
3.1.3 Diffondere l'innovazione tecnologica dip. IV	<b>100%</b>
4.1.3 Formazione imprenditoriale dip. IV	<b>85%</b>
6.1.1 Promuovere il rispetto della legalità dip. IV	<b>100%</b>
11.1.1 Tutela del made in Italy	<b>100%</b>
11.1.2 Promozione delle verifiche degli strumenti di misura	<b>96%</b>
11.1.4 Promuovere le manifestazioni a premio	<b>100%</b>
<b>APPRENDIMENTO CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE</b>	<b>% Realizzazione</b>
16.1.5 Implementazione di strumenti di pianificazione e rendicontazione dip. IV	<b>100%</b>
16.2.5 Miglioramento della customer interna dip. IV	<b>67%</b>
<b>ECONOMICO – FINANZIARIA</b>	<b>% Realizzazione</b>
18.1.7 Verifica delle competenze del personale dip. IV	<b>100%</b>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### Dipartimento STAFF

IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI	% Realizzazione
1.1.3 Miglioramento gestione archivio e protocollo	100%
1.1.4 Implementazione albo on-line	100%
1.1.5 Scambio dati tra gli archivi informatici di r.i. e a.n.g.a.	100%
3.1.1 Promuovere una corretta gestione energetica	0%
3.1.4 Diffondere l'innovazione tecnologica dip. staff	100%
4.1.1 Promuovere percorsi scuola lavoro	100%
4.1.2 Promozione dell'imprenditorialità	81%
4.1.4 Formazione imprenditoriale ambiente	100%
4.1.5 Formazione imprenditoriale dip. staff	30%
5.1.1 Bandi di finanziamento a sostegno delle p.m.i. della provincia di Venezia	83%
5.1.2 Sostegno reti di imprese	100%
5.2.1 Facilitazioni al credito	83%
7.1.1 La CSR della camera	100%
8.1.1 Sostegno al turismo dip. staff – ambiente	0%
8.1.2 Sostegno al turismo dip. staff	51%

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### Dipartimento STAFF

<b>IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI</b>	<b>% Realizzazione</b>
9.1.3 Promozione delle imprese sui mercati internazionali dip. staff	<b>100%</b>
9.1.5 Supportare i processi di internazionalizzazione dip. staff	<b>100%</b>
9.1.6 Marketing territoriale	<b>100%</b>
10.1.2 Iniziative editoriali e di divulgazione economica	<b>100%</b>
11.1.3 Supportare le associazioni di consumatori	<b>100%</b>
13.2.1 Progetti speciali riguardanti lo studio dello sviluppo economico	<b>70%</b>
13.3.1 Progetti speciali riguardanti le infrastrutture	
<b>PROCESSI INTERNI E QUALITA'</b>	<b>% Realizzazione</b>
14.1.1 Dismissione partecipazioni non necessarie	<b>100 %</b>
<b>APPRENDIMENTO CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE</b>	<b>% Realizzazione</b>
16.1.1 Implementazione di strumenti di pianificazione e rendicontazione dip staff	<b>100%</b>
16.1.6 Implementazione del controllo di gestione	<b>100%</b>
16.1.7 Implementazione di strumenti di pianificazione e rendicontazione area promozione interna	<b>100%</b>
16.2.6 Miglioramento della customer interna dip. staff	<b>63%</b>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### Dipartimento STAFF

<b>ECONOMICO – FINANZIARIA</b>	<b>% Realizzazione</b>
18.1.1 Recuperi di efficienza: diritto annuale	<b>100%</b>
18.1.2 Recuperi di efficienza: gestione risorse umane	<b>100%</b>
18.1.3 Verifica delle competenze del personale dip. staff	<b>100%</b>
19.1.1 Recupero risorse finanziarie comunitarie a favore delle p.m.i.	<b>68%</b>
19.1.2 Recupero altre risorse finanziarie comunitarie	<b>100%</b>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### AZIENDA SPECIALE Venezi@Opportunità

<b>IMPRESSE, CITTADINI ED ISTITUZIONI</b>	<b>% Realizzazione</b>
4.1.6 Venezi@Opportunità attività di formazione	<b>100%</b>
4.1.7 Venezi@Opportunità attività del servizio nuova impresa	<b>100%</b>
4.1.8 Venezi@Opportunità attività di alternanza scuola lavoro	<b>100%</b>
<b>APPRENDIMENTO CRESCITA ED ORGANIZZAZIONE</b>	<b>% Realizzazione</b>
16.1.8 Venezi@Opportunità incremento misurazione ricadute	<b>100%</b>
<b>ECONOMICO – FINANZIARIA</b>	<b>% Realizzazione</b>
18.1.10 Venezi@Opportunità incremento efficienza	<b>99%</b>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### AZIENDA SPECIALE A.S.Po.

<b>IMPRESSE, CITTADINI ED ISTITUZIONI</b>	<b>% Realizzazione</b>
13.1.1 Aspo sviluppo integrazione portuale	<b>75%</b>
13.1.2 Aspo realizzazione infrastrutture e pot	<b>78%</b>
<b>ECONOMICO – FINANZIARIA</b>	<b>% Realizzazione</b>
18.2.1 Aspo incremento prodotti e servizi	<b>75%</b>
18.2.2 Aspo gestione	<b>90%</b>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### AZIENDA SPECIALE Stazione sperimentale del Vetro

<b>IMPRESE, CITTADINI ED ISTITUZIONI</b>	<b>% Realizzazione</b>
3.1.5 SSV area economico finanziaria	<b>100%</b>
3.1.6 SSV area qualità	<b>100%</b>
3.1.7 SSV area operazioni	<b>100%</b>
3.1.8 SSV area progetti	<b>100%</b>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi

### IN-HOUSE s.r.l.

<b>ECONOMICO – FINANZIARIA</b>	<b>% Realizzazione</b>
18.1.8 Incremento attività In-house e risparmio energetico	<b>75%</b>
20.1.1 Assistenza lavori di restauro	<b>60%</b>
20.2.1 Razionalizzazione immobili di Mestre e Marghera	<b>100%</b>
20.2.2 Razionalizzazione uffici periferici	<b>100%</b>

**\*\* Si veda l'allegato per il Cruscotto dettagliato con obiettivi, indicatori e target**



## 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi dirigenziali

### OBIETTIVI DIRIGENZIALI 2011

OBIETTIVI Mappa strategica Annuale 2011	OBIETTIVI DIRIGENTI	Indicatori	Target	Risultato al 31 dicembre 2011
16.1 Rafforzare area controllo strategico e di gestione	Mantenimento del sistema qualità con particolare riguardo alla performance organizzativa mappata dai sottoprocessi	1) Numero di Processi con performance > 80% sul totale dei 25 Processi. Nel 2010 sono stati 17 2) Risultato sui Processi ritenuti "chiave" dell'ente	1) Almeno 18 2) Per ciascuno di questi Processi almeno uguale a quello del 2010: •Comunicazione con il cliente Risultato 2010:78,45% •Gestione interventi di promozione interna, comunitaria e marketing territoriale Risultato 2010: 94,00% •Gestione pratiche Registro imprese AIA Risultato 2010: 96,55% •Regolazione del mercato e tutela del consumatore Risultato 2010 100%	1) 23 2) Performance 2011 •Comunicazione con il cliente Risultato 88,40 •Gestione interventi di promozione interna, comunitaria e marketing territoriale 98,00 •Gestione pratiche Registro imprese AIA 99,93 •Regolazione del mercato e tutela del consumatore 99,24
16.1 Rafforzare area controllo strategico e di gestione	BSC	Monitoraggio BSC	2 monitoraggi 1 a dicembre 1 in corso d'anno, compatibilmente con gli applicativi informatici	Realizzati 2 monitoraggi 1 al 30 settembre 2011 1 al 31 dicembre 2011
18.1 Razionalizzazione e delle risorse per recuperare efficienza	Bilancio delle competenze	Numero di bilanci di competenza	Staff = 8 RS + SG Dip. I = 2 RS + Dirigente Dip. II = 5 RS + Dirigente Dip. III = 2 RS + Dirigente Dip. IV = 2 RS + Dirigente Totale 19 RS + 4 Dirigenti + SG	Realizzati 22 Bilanci di competenze 18 Responsabili di Servizio 4 Dirigenti 1 Responsabile di servizio e 1 Dirigenti cessati al 31.12.2011
16.1 Rafforzare area controllo strategico e di gestione	Bilancio intangibile	Redazione Carta dei Valori	Entro il 31.12.2011	A seguito del percorso formativo, il Navigation Team ha individuato: - mission - vision - carta dei valori Mission e Vision sono state approvate dal Consiglio camerale e inserite nel Piano della Performance e Manuale qualità



## 2.4 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi dirigenziali

<p>16.2. Rafforzare la cultura della programmazione e progettazione</p>	<p>Miglioramento customer interna</p>	<p>Monitoraggio Dipartimenti attraverso delle azioni: riunioni mensili di ufficio /servizio per cogliere criticità aumentare le giornate della conoscenza utilizzare gruppi trasversali per migliorare criticità personali/caratteriali Formazione mirata Costituzione gruppo trasversale di persone che hanno rapporti con fornitori (In House, CCIAA, Ecocerved, Giotto) per individuare un decalogo di non più di 10 punti che costituiscono un decalogo dei rapporti tra personale interno e terzi</p>	<p>3 consuntivazioni al 31 agosto e 4 consuntivazioni al 31 dicembre Entro il 15 giugno il dirigente presenta un programma delle giornate della conoscenza. Entro dicembre almeno il 20% delle persone del dipartimento, escluse quelle che le hanno già fatte nel 2009, hanno effettuato una giornata Entro dicembre almeno il 20% delle persone del dipartimento, escluse quelle che le hanno già fatte nel 2009, hanno effettuato una giornata Entro il 15 giugno il dirigente individua un tema di interesse del dipartimento, le persone coinvolte e gli obiettivi Entro il 15 giugno ogni Dirigente presenta un piano della formazione coordinandosi con il GRU Entro il 15 giugno i dirigenti del dipartimento 1°, 2° e 3° individuano i componenti del gruppo di lavoro trasversale Risultato finale Previa customer iniziale sui seguenti ITEM, la customer finale deve essere migliore del 10% su ciascuno di essi: Maggiore chiarezza procedure e ruoli Richiesta di confronti interni Obiettivi concreti e riscontro tempistica Rapporti con il Dirigente Relazioni interpersonali Dialogo, confronto tra uffici e personale Confronto con terzi/rapporto con fornitori</p>	<p>Incontri di Dipartimento: Dipartimento I – 16.03.2011 “ II – 24.03.2011 13.10.2011 “ III - 21.04.2011 27.07.2011 14.10.2011 “ IV - 6.06.2011 11.10.2011 “ Staff 16.03.2011 12.10.2011</p> <p>Esiti indagine di customer (Vedi allegato n. 1 )</p> <p>Le azioni di miglioramento sui gruppi trasversali sono state sostituite dal progetto sul Bilancio intangibile.</p>
<b>OBIETTIVO INDIVIDUALE DIRIGENTI 2011</b>				<b>Risultato al 31 dicembre 2011</b>
<p>16.2 Rafforzare la cultura della programmazione e progettazione</p>	<p>Miglioramento customer interna</p>	<p>1) Utilizzo oggettivo del metodo di valutazione delle prestazioni acquisito nel corso di formazione 2011 2) Sviluppo del personale finalizzato a colmare il gap emerso dalla valutazione delle prestazioni e delle competenze</p>	<p>1) Evidenza dell'oggettività della valutazione nella scheda di valutazione del dirigente. Risultato atteso: =&gt; Buono 2a) 1 colloquio individuale con ogni responsabile di servizio e di ufficio e report per ciascun colloquio secondo un format prestabilito 2b) Piano formativo mirato a colmare il gap individuale nei responsabili di servizio/ufficio</p>	<p>1) Indagine di customer: vedi allegato n 1 2a) effettuati i colloqui con i responsabili di servizio 2b) il piano formativo sarà completato nel primo semestre del 2012, a seguito della riorganizzazione della struttura</p>



## 2.4 Il Cascading: dagli obiettivi strategici ai piani di miglioramento individuali

I piani di lavoro, che concorrono alla valutazione del personale camerale per la corresponsione del salario accessorio/produttività, sono anche piani di miglioramento della qualità in quanto contribuiscono da una parte a realizzare la strategia con azioni collegate agli obiettivi strategici, dall'altra al miglioramento continuo della norma ISO9001:2008 in quanto provvisti di indicatori e target e collegati ai sottoprocessi di pertinenza, vale a dire le attività più significative delle varie unità operative.

I piani di lavoro sono stati approvati dalla Giunta camerale con delibera n. 18 del 14 febbraio 2011 e, successivamente, la Giunta ha preso atto degli stati di avanzamento contestualmente alla scadenza delle fasi di realizzazione previste per i mesi di aprile, agosto e dicembre.

Lo stato di avanzamento dei piani di lavoro è stato oggetto di monitoraggio da parte dell'Organo di valutazione strategica (ora Organismo indipendente di valutazione) e, inoltre, attraverso una pesatura particolare, rientrano nel più ampio monitoraggio dei sottoprocessi e della Balanced scorecard. La loro realizzazione è in linea con la performance prevista, salvo lievi scostamenti motivati oggettivamente dai responsabili.

Si riporta una sintesi di piano di lavoro, da cui risulta il collegamento a sottoprocesso che mappa il funzionamento dell'ente: Riscossione diritto annuale

Processo macro: Diritto annuale

Obiettivo strategico mappa annuale 2011: 01.1 e 18.1

indicatore e standard che consentono il monitoraggio oggettivo della performance

Reg.	Anno	Titolo	Obiettivo	Indicatore	Standard	MS
0012	2011	AVVISO BONARIO 2010	comunicare al contribuente la violazione di omesso versamento diritto annuale 2010 per permettergli di sanare la posizione debitoria mediante pagamento con sanzione ridotta, prima dell'iscrizione a ruolo della violazione stessa.	ABBATTIMENTO NUMERO VIOLAZIONI OMESSO VERSAMENTO 2010 ACCERTATE ALL'1.1.2011	20% DELL'ACCERTATO ALL'1.1.2011	01.1 18.1
<p>Descrizione: COMUNICAZIONE MEDIANTE AVVISO BONARIO AL CONTRIBUENTE, DEL PRESUNTO MANCATO PAGAMENTO DEL DIRITTO ANNUALE 2010 (EMERGONO IN QUESTA FASE ANCHE DELEGHE DI PAGAMENTO NON ANDATE A BUON FINE PER ERRORI FORMALI QUALI ERRATA INDICAZIONE ANNO, CODICE FISCALE, OPPURE PROVINCIA ECC. CHE POSSONO ESSERE FACILMENTE SANABILI D'UFFICIO PRIMA DELL'ISCRIZIONE A RUOLO DELLE PARTITE), L'AVVISO CONTIENE INDICAZIONI SULLE MODALITA' DI REGOLARIZZAZIONE DELLA VIOLAZIONE, QUALORA IL CONTRIBUENTE ABBA VERIFICATO L'EFFETTIVA MANCANZA DI PAGAMENTO, ENTRO I 12 MESI DALL'OBBLIGO DI SCADENZA, CON L'ISTITUTO DEL RAVVEDIMENTO OPEROSO (SANZIONE RIDOTTA)</p>						
Sottoprocesso: Diritto Annuale / Riscossione diritto annuale						

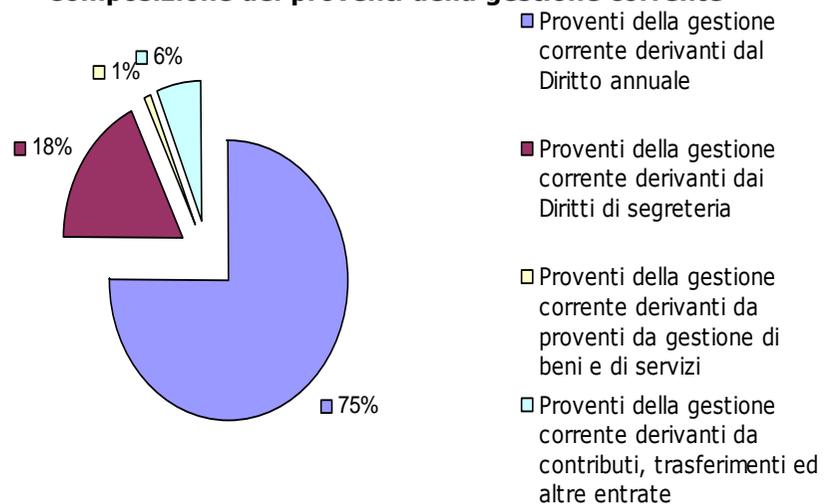
**\*\* Si veda l'allegato di sintesi dei piani di lavoro**



### 3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

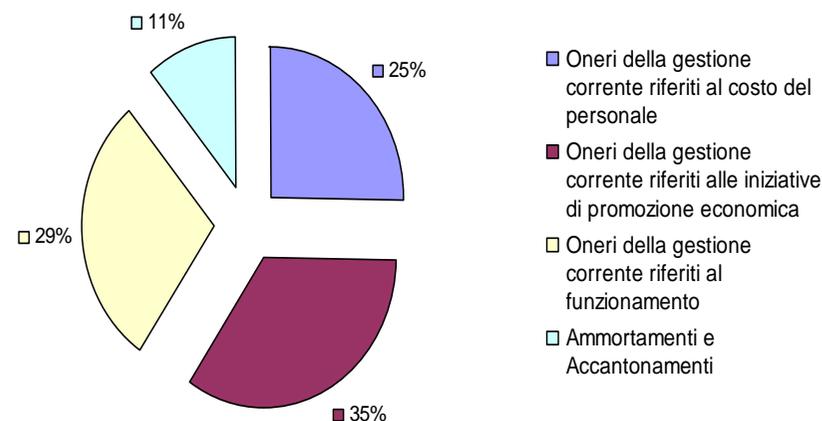
PROVENTI	CCIAA VE	
	2010	2011
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	15.667.389,79	15.895.742,08
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria	3.766.245,78	3.819.144,54
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	180.001,87	193.139,35
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi, trasferimenti ed altre entrate	1.282.265,54	1.013.565,47

**Composizione dei proventi della gestione corrente**



ONERI	CCIAA VE	
	2010	2011
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	5.869.340,09	5.756.558,55
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	7.913.628,52	7.736.270,07
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	6.838.061,60	6.783.933,63
Ammortamenti e Accantonamenti	2.559.931,05	2.588.165,52

**Composizione degli oneri della gestione corrente**





### 3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

L'analisi dei processi interni e del funzionamento dell'Ente sono indispensabili non solo per un miglioramento dell'apparato amministrativo ma per garantire una risposta tempestiva ai bisogni dei cittadini, delle imprese e, in generale, degli stakeholders. È in quest'ottica che la Camera di commercio di Venezia, anche per il 2011, ha ritenuto fondamentale indagare al proprio interno al fine di evidenziare eventuali inefficienze che potrebbero pesare sulla gestione dell'ente. Si è quindi reputato necessario individuare degli indici in grado di misurare la capacità della Camera di svolgere il proprio operato in condizioni di sostenibilità economica e di misurare il buon andamento dell'Ente sotto il profilo economico gestionale. L'analisi di tali indici, riportati nella tabella sottostante, rappresenta il punto di partenza per individuare attività che generano valore aggiunto, eliminare sprechi e liberare risorse da destinare allo sviluppo e alla crescita del territorio.

INDICATORE	Descrizione	COMPOSIZIONE	CCIAA 2010	CCIAA 2011
<b>1. Indice di rigidità</b>	Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti. Rappresenta la quantità di risorse correnti destinate a finanziare le spese del personale e le spese di funzionamento. Esprime una indicazione della capacità dell'Ente di destinare risorse correnti per interventi economici.	ID_355: (Oneri correnti - Interventi economici) / Proventi Correnti	73%	72%
<b>2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale</b>	Specifico indicatore volto a fissare criteri e limiti per le assunzioni a tempo indeterminato costruito attraverso la composizione di due indici: l'indice risorse umane - rappresentato dal rapporto tra costi del personale e proventi correnti - e l'indice di equilibrio dimensionale - definito nel rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio per mille e il numero di imprese attive iscritte al registro delle imprese.	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale) = (Costi per il personale / proventi correnti) + (rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio, *1000, e il numero delle imprese attive iscritte al registro imprese)	30,02	29,20



### 3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

INDICATORE	Descrizione	COMPOSIZIONE	CCIAA 2010	CCIAA 2011
<b>3. Indice "risorse umane"</b>	Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti. In generale, minore è l'incidenza degli oneri per il Personale sul totale degli Oneri correnti più la Camera di commercio ha utilizzato risorse per finanziare Interventi economici e Oneri di funzionamento.	ID_26: Costi del personale / Oneri Correnti	25%	25%
<b>4. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici</b>	Esprime la capacità della Camera di reperire finanziamenti esterni per la realizzazione delle iniziative promozionali	Id_301+31 Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	-	6%
<b>5. Indice di riscossione del diritto annuale</b>	Indica il grado di rispetto del pagamento del Diritto Annuale. Esprime il tasso di pagamento spontaneo del diritto annuale da parte del tessuto imprenditoriale provinciale.	ID73_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2011 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2011	85%	85%



### 3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA	
	VA 31/12/2011
<b>Valore della produzione</b>	<b>18.733.883,07</b>
<i>Ricavi da Diritto annuale</i>	13.695.742,08
<i>Ricavi da Diritti di segreteria</i>	3.819.144,54
<i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	1.013.565,47
<i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	193.139,35
<i>Variazione delle rimanenze</i>	12.291,63
<b>Costi di struttura</b>	<b>4.423.878,71</b>
<i>Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)</i>	2.628.972,86
<i>Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)</i>	1.794.905,85
<b>Valore Aggiunto Caratteristico Lordo</b>	<b>14.310.004,36</b>
<b>Componenti accessori e straordinari</b>	
<b>+/- Saldo gestione accessoria</b>	<b>106.871,28</b>
<i>Ricavi accessori (rivalutazioni di attività finanziarie, proventi da partecipazioni, altri proventi finanziari, altri ricavi e proventi)</i>	275.885,01
<i>Costi accessori (svalutazioni di attività finanziarie)</i>	169.013,73
<b>+/- Saldo componenti straordinari</b>	<b>332.601,16</b>
<i>Ricavi straordinari</i>	1.569.620,75
<i>Costi straordinari</i>	1.237.019,59
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>14.749.476,80</b>

Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA	
	VA 31/12/2011
<b>Sistema economico produttivo</b>	<b>12.962.918,72</b>
<b>Servizi anagrafico-certificativi</b>	<b>3.245.513,61</b>
<i>Costi del personale (all'interno della funzione istituzionali c)</i>	2.019.270,56
<i>Costi di funzionamento (all'interno della funzione istituzionali c)</i>	1.226.243,05
<i>Interventi economici (funzioni istituzionali c)</i>	-
<b>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</b>	<b>1.632.760,66</b>
<i>Costi del personale (all'interno della funzione istituzionali c)</i>	880.919,50
<i>Costi di funzionamento (all'interno della funzione istituzionali c)</i>	431.012,58
<i>Interventi economici (funzioni istituzionali c)</i>	320.828,58
<b>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</b>	<b>8.084.644,46</b>
<i>Costi del personale (funzione istituzionale d)</i>	467.213,49
<i>Costi di funzionamento (funzione istituzionale d)</i>	201.989,48
<i>Interventi economici (funzione istituzionale d)</i>	7.415.441,49
<b>Camera di Commercio</b>	- 1.103.406,74
<i>Risultato economico di esercizio</i>	- 1.491.572,26
<i>Ammortamenti</i>	388.165,52
<i>Accantonamenti</i>	-
<b>Sistema camerale</b>	<b>1.875.701,51</b>
<i>Quote associative</i>	1.875.701,51
<b>Pubblica Amministrazione</b>	<b>1.014.263,31</b>
<i>Oneri fiscali</i>	1.014.263,31
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>14.749.476,80</b>

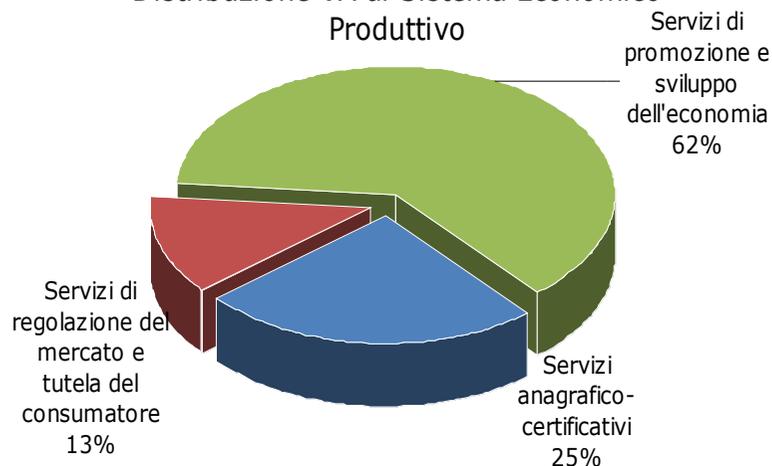


### 3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

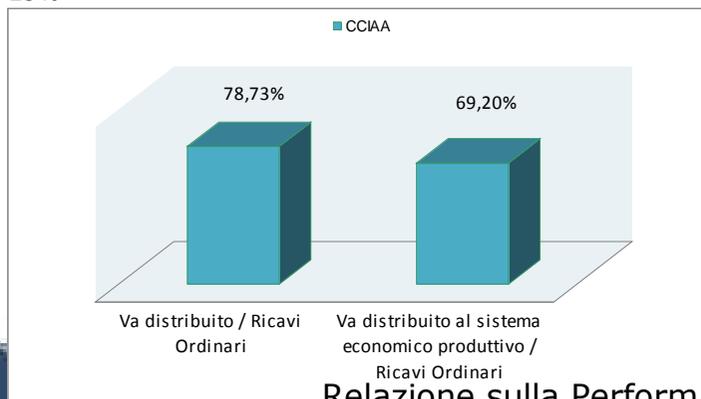
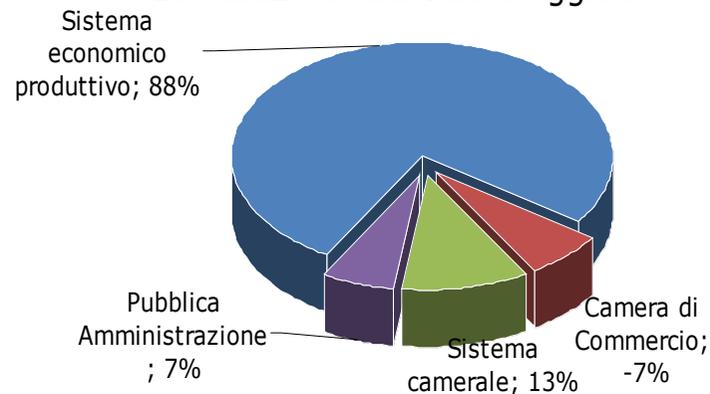
Servizi anagrafico-certificativi	25%
Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	13%
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	62%

Sistema economico produttivo	88%
Camera di Commercio	-7%
Sistema camerale	13%
Pubblica Amministrazione	7%

Distribuzione VA al Sistema Economico Produttivo



Distribuzione del Valore Aggiunto



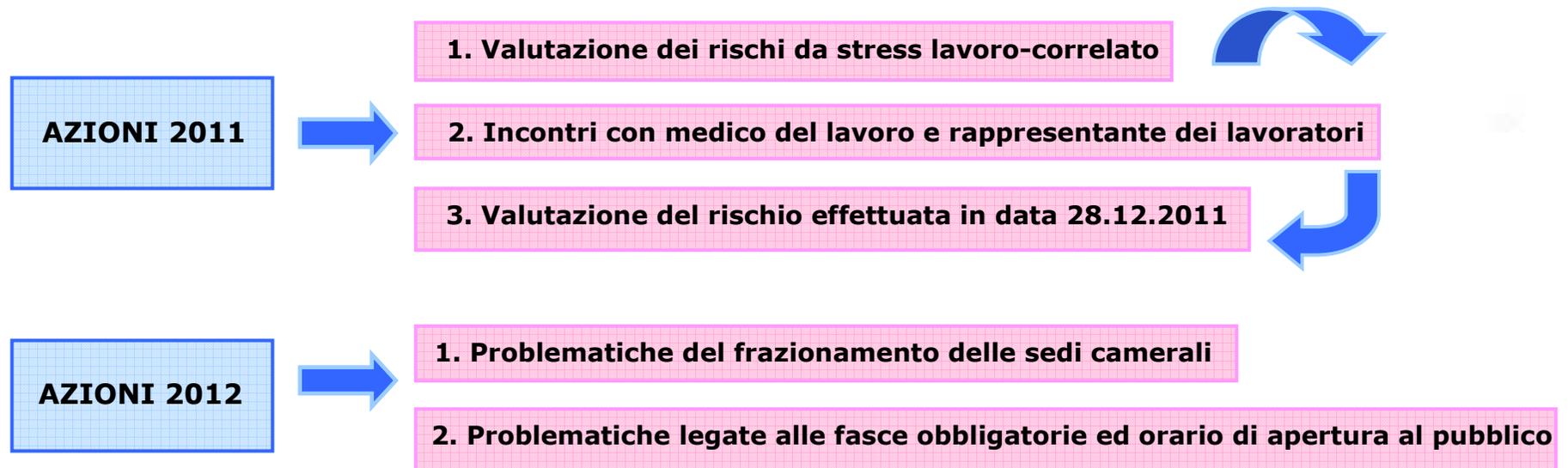


#### 4. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

A partire dal 3 agosto 2011 è stato costituito presso la Camera di Commercio il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG).

Successivamente il Comitato ha approvato il Regolamento ed è stata dedicata nel sito camerale un'apposita area nella sezione Trasparenza, valutazione e merito.

Il Comitato ha presentato all'amministrazione alcune azioni da attivare: di queste una è stata realizzata nel 2011 e altre due saranno oggetto di valutazione nel corso del 2012.



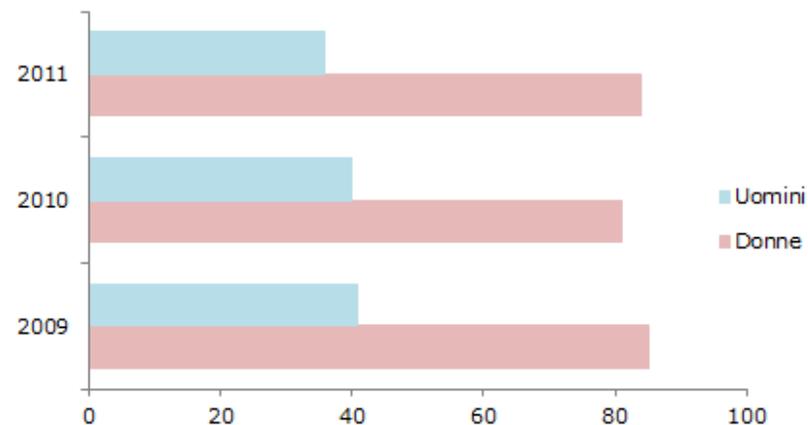


## 4. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

### IL CONTESTO INTERNO

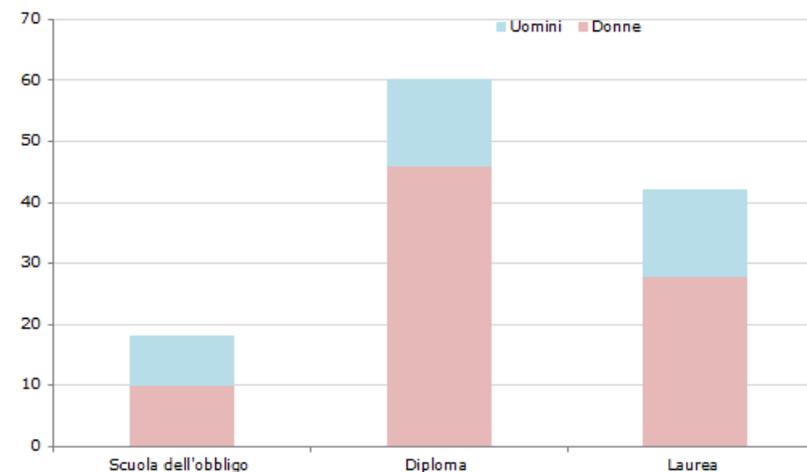
Composizione del Personale per Sesso					
2009		2010		2011	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
85	41	81	40	84	36
<b>126</b>		<b>121</b>		<b>120</b>	

Composizione personale per sesso



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per Tipologia di Studio	2009	2010	2011	
			Donne	Uomini
<b>Scuola dell'obbligo</b>	18	18	10	8
<b>Diploma</b>	66	65	46	14
<b>Laurea</b>	42	38	28	14
<b>Totale</b>	<b>126</b>	<b>121</b>	<b>84</b>	<b>36</b>

Composizione del Personale Per Tipologia di Studio per Sesso

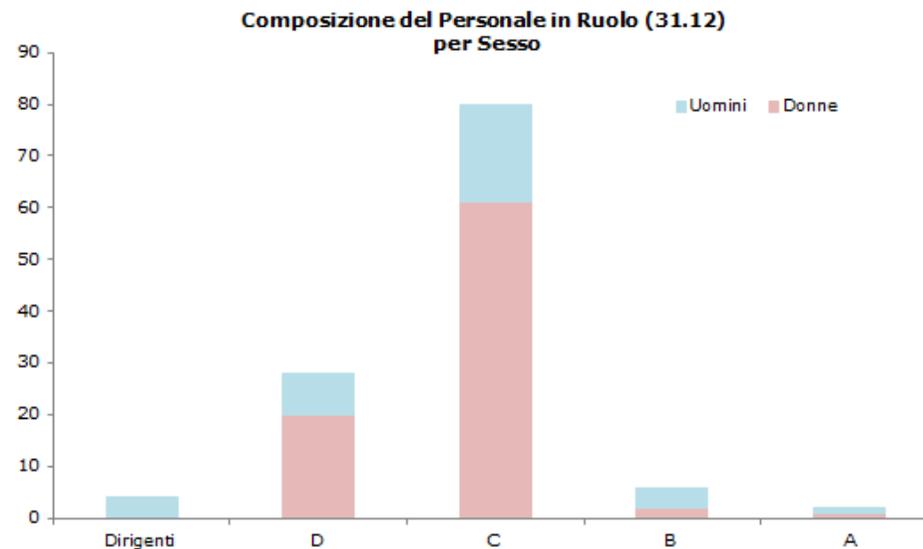




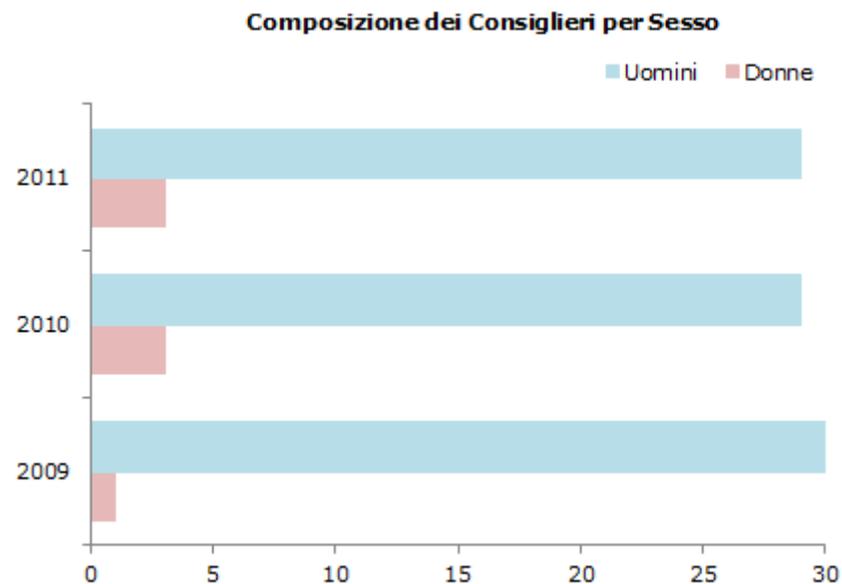
## 4. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

### IL CONTESTO INTERNO

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)				
Per Categoria	2009	2010	2011	
			Donne	Uomini
<b>Dirigenti</b>	5	5	0	4
<b>D</b>	28	27	20	8
<b>C</b>	84	80	61	19
<b>B</b>	6	6	2	4
<b>A</b>	3	3	1	1
<b>Totale</b>	<b>126</b>	<b>121</b>	<b>120</b>	



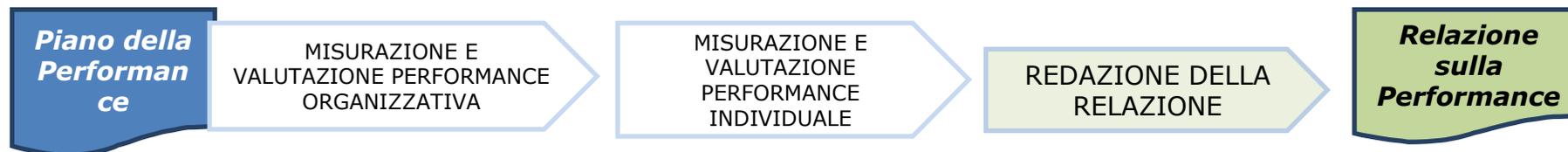
Composizione dei Consiglieri per Sesso					
2009		2010		2011	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
1	31	3	29	3	29
<b>32</b>		<b>32</b>		<b>32</b>	





## 5. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

### 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione: dal Piano della Performance alla Relazione

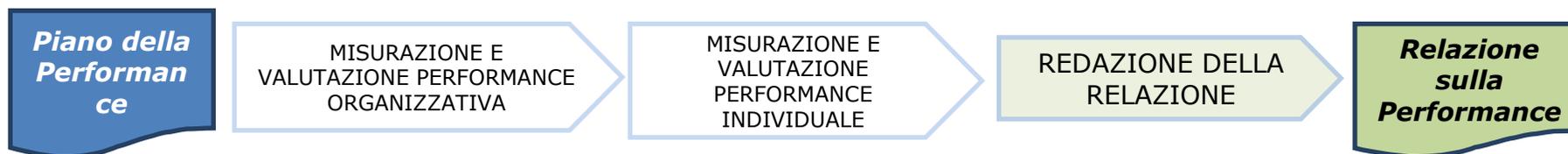


COSA	CHI	COME	QUANDO (ANNO X)
Misurazione intermedia dei risultati di performance organizzativa	Responsabili di servizio, Personale, Dirigenti, Servizio integrato e Controllo di gestione	Rilevazione dei dati	Ogni Quadrimestre
Reporting intermedio della performance organizzativa	Servizio integrato Controllo di gestione	Cruscotto di ente/Report: grado di raggiungimento/scostamento degli obiettivi/dettaglio piani di lavoro/obiettivi dirigenti e aziende speciale Report per centri di costo	Ogni Quadrimestre
Verifica sui risultati intermedi performance organizzativa	Dirigenti	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, feedback operativo	Ogni Quadrimestre
Misurazione intermedia dei risultati di performance individuale	Responsabili di servizio, Personale, Dirigenti, Servizio integrato Controllo di gestione	Rilevazione dei dati	Ogni Quadrimestre



## 5. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

### 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione: dal Piano della Performance alla Relazione

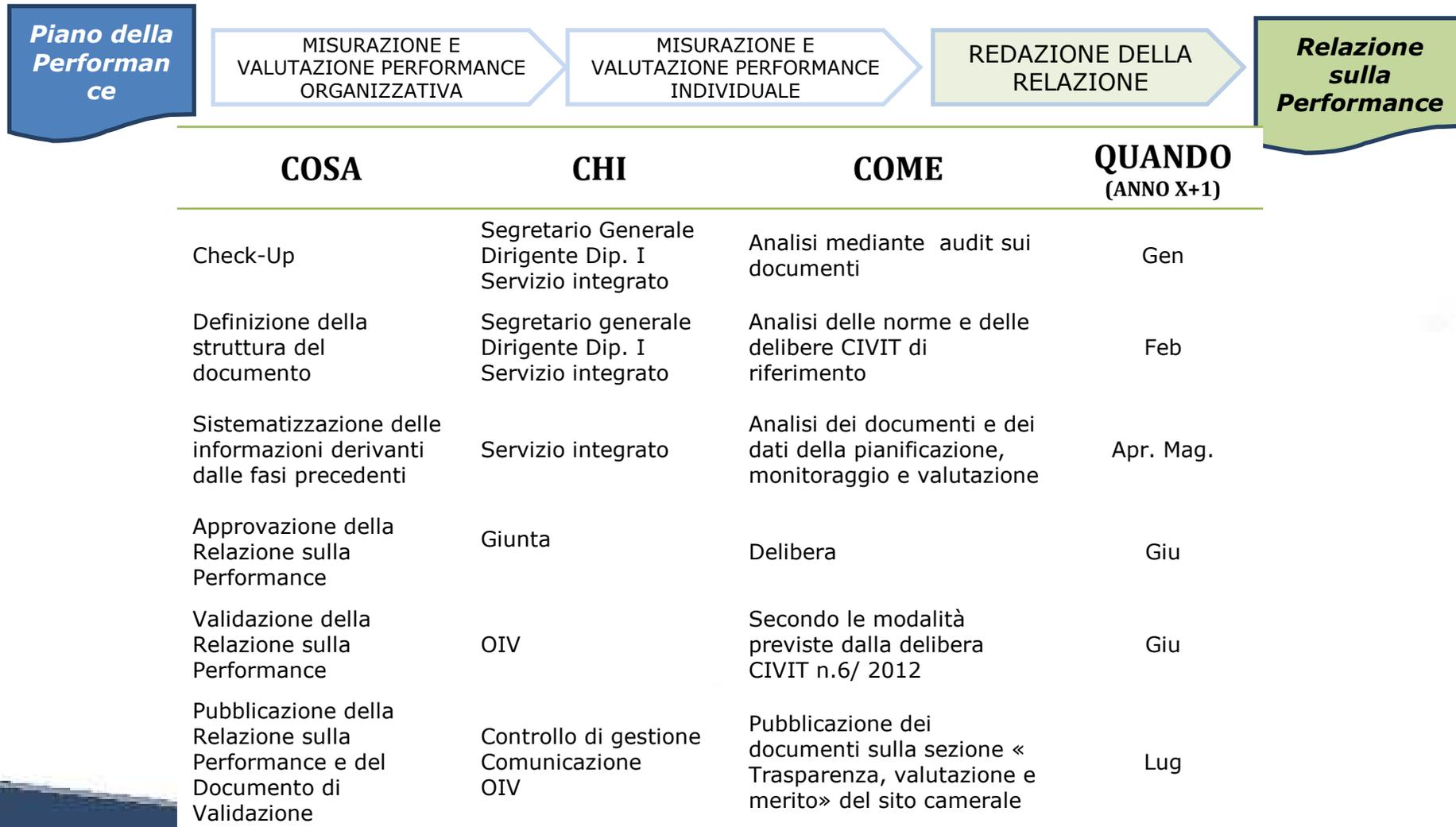


COSA	CHI	COME	QUANDO (ANNO X)
Reporting intermedio della performance individuale (premieria)	Servizio integrato Gestione risorse umane	Cruscotto di area/Report Piani di miglioramento/Scheda personale: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Semestre
Verifica sui risultati intermedi performance individuale	Dirigenti	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi	Semestre
Aggiornamento del Piano della Performance	S.G. , Giunta, Dirigenti, Responsabili di Servizio, Servizio integrato	Variazione del Piano della Performance in funzione delle azioni correttive scaturenti dal monitoraggio	In itinere
Bilancio preconsuntivo	Responsabile ufficio ragioneria e provveditorato	Rilevazione delle risultanze gestionali al 31/12 dell'anno x (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo anno x+1)	Dicembre



## 5. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione

### 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione: dal Piano della Performance alla Relazione





## 5.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo di Gestione della Performance

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future. Il 2011 è stato l'anno in cui la CCIAA di Venezia ha avviato il processo di gestione della performance, così come è avvenuto per la maggior parte delle pubbliche amministrazioni tenute ad adeguarsi al D.Lgs. 150/09, sistematizzando quanto già sviluppato all'interno dell'Ente nell'ambito della pianificazione e controllo. Evidente è stato, negli ultimi anni, l'impegno dell'Ente nell'introdurre e diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione, la cultura, le logiche e gli strumenti caratterizzanti un efficace sistema di Pianificazione, controllo e valutazione, basato sulla trasparenza, sulla coerenza del processo stesso e sul rispetto di determinati standard normativi. Tuttavia il cammino da intraprendere è complesso e lungo e richiede una forte attenzione nell'approcciarsi agli elementi innovativi da attivare per adempiere al dettato normativo non trascurando però quanto già «a regime» ma approcciandosi ad una logica di miglioramento continuo del ciclo della performance al fine di garantire una sua piena implementazione formale e sostanziale. In tale ottica, sono di seguito elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2011



- Primo approccio multidimensionale alla rendicontazione
- Coinvolgimento delle Aziende Speciali in fase di programmazione e definizione degli obiettivi in ottica di sistema allargato
- La valutazione viene effettuata su basi oggettive ed è ancorata ad obiettivi e target ben specifici.
- Definizione di target non-autoreferenziali grazie all'utilizzo delle informazioni sulle performance ottenute derivanti dal progetto Benchmarking Toscano

- Integrare il panel degli indicatori con un maggior numero di indicatori in grado di misurare l'impatto prodotto dall'attività dell'ente (outcome)
- Ottimizzazione della ciclicità del controllo, in modo da effettuare un'accurata analisi in itinere degli scostamenti a cui far seguire un eventuale riallineamento degli obiettivi, indicatori e target definiti in fase di pianificazione
- Parziale integrazione tra gli strumenti a supporto del ciclo di gestione della performance (sistema gestione qualità, benchmarking, balanced scorecard)

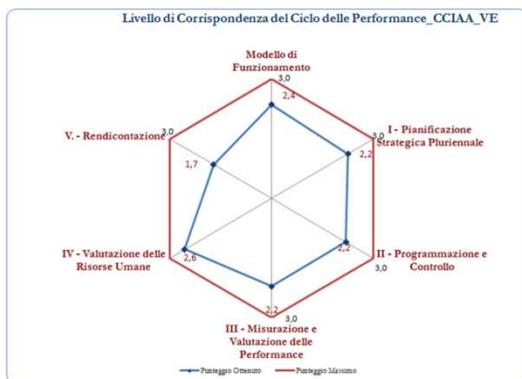


### Processo di redazione della Relazione sulla Performance

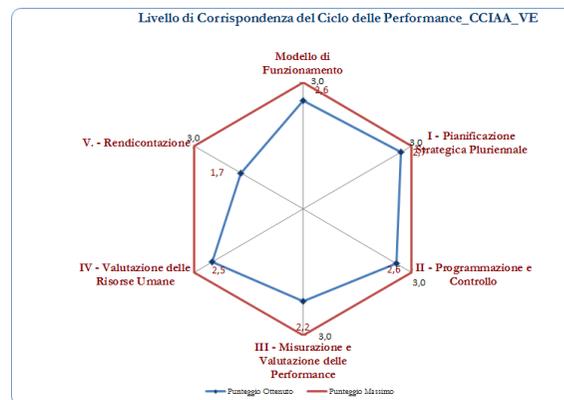


## 5.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo di Gestione della Performance

La CCIAA di Venezia adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09 Delibere CIVIT e Linee Guida Unioncamere Nazionale). Il modello di Check-Up costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance). Esso fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistema in essere per attività di Audit e garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" del sistema. Di seguito viene riportata una sintesi delle variazioni intervenute durante il corso del 2011 e che hanno determinato un miglioramento dei risultati derivanti dal Check-up



**Punteggio medio anno 2010: 2,2**



**Punteggio medio anno 2011: 2,4**

### OGGETTO DI RIFERIMENTO

### PRINCIPALI ELEMENTI MIGLIORATIVI INTERCORSI NEL 2011

MODELLO DI FUNZIONAMENTO	Formalizzazione modello di funzionamento Ciclo di gestione della performance
PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Avvio processo di pianificazione strategica multidimensionale e di sistema, indicatori con target triennale
PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	Diversificazione delle tipologie di indicatori e maggiore impiego di target derivanti da benchmarking
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Utilizzo di sistemi di misurazione Balanced Scorecard, utilizzo di un sistema di reporting per la valutazione delle performance dell'Ente, delle Aree e delle Unità Organizzative
VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Revisione sistemi di misurazione e valutazione performance individuale; collegamento tra la performance individuale e la performance organizzativa.
RENDICONTAZIONE	Attivazione Programma Trasparenza Sviluppo di modalità innovative di rendicontazione sociale



### 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

La Relazione della performance 2011 è stata redatta in conformità all'art. 10 del decreto legislativo 150/2009 ed alle delibere Civit 5 e 6 del 2012 oltre che alle linee guida di Unioncamere di maggio 2012.

La Relazione è composta da una illustrazione sintetica del contesto esterno, nel quale la Camera di commercio ha operato nel corso del 2011 con informazioni sugli elementi economici e statistici che caratterizzano il sistema delle imprese veneziane ed i riferimenti normativi e regolamentari all'interno dei quali l'ente camerale ha organizzato le attività programmate, oltre che alcune elementi di rilievo che hanno caratterizzato l'esercizio appena trascorso suddivise nelle quattro dimensioni della Balanced Scorecard (Imprese, cittadini ed istituzioni, Processi Interni e qualità, Apprendimento, Crescita e Organizzazione, Economico- Finanziaria), adottata come metodo operativo di programmazione, misurazione e gestione del Ciclo della Performance.

Il documento descrive poi in maniera molto dettagliata il programma affidato ai dirigenti e le risorse impiegate, i servizi realizzati e le risorse umane dedicate all'attività ordinaria dell'Ente, che è stata sottoposta alla valutazione degli utenti della Camera di commercio attraverso una indagine di customer che ha dato risultati sia in valore assoluto sia come trend di miglioramento rispetto al precedente esercizio, sia nel paragone con altre Camere di commercio attraverso il progetto di Benchmarking al quale l'ente partecipa. I dati e le informazioni sono dettagliatamente illustrate negli allegati che contengono anche gli indicatori ed i target di misurazione oltre che i processi mappati dal sistema qualità adottato dalla Camera veneziana. Questo metodo è stato utilizzato anche per le articolazioni operative delle tre aziende speciali e dalla società In House SRL.

Dopo questa prima fase descrittiva la Relazione Introduce gli elementi che aiutano a capire quali sono gli obiettivi che nel 2011 la Camera si è posta in relazione alla definizione della sua missione, della visione del proprio ruolo nel contesto socio economico nel quale l'ente opera, gli Obiettivi strategici pluriennali, la declinazione annuale, fino alla definizione dei piani operativi affidati a ciascun dirigente dal Segretario Generale. Vale la pena sottolineare la mole di lavoro, in taluni casi dettagliato e certosino, di raccolta dati ed informazioni in relazione agli obiettivi ed ai target collegati ai programmi realizzati. Tutta la struttura, ed in particolare quella tecnica di supporto all'Organismo indipendente di valutazione, ha svolto un gran lavoro di coordinamento e di costante e sistematico monitoraggio dei risultati di volta in volta raggiunti. In taluni casi sono stati evidenziati, grazie proprio all'attività di monitoraggio, ritardi o anche obiettivi difficilmente raggiungibili per cause esterne (normative o di contesto) che avrebbero dovuto portare ad un aggiornamento degli obiettivi stabiliti, ridimensionando l'"asticella" dell'indicatore, ovvero modificando taluni traguardi troppo sfidanti. La sperimentazione del 2011 ha insegnato, a questo proposito, che già dal 2012 è opportuno lasciare traccia di queste informazioni attraverso una puntuale segnalazione all'OIV ed alla Giunta camerale.



### 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

Il cuore della Relazione è costituito dalle pagine che vanno dal 32 al 35. Per ciascuna area strategica sono indicate le principali indicazioni in ordine alle principali Criticità ed Opportunità che l'Ente ha preso in esame nella concreta attuazione operativa del programma e sono indicate anche le azioni di miglioramento e di ulteriore opportunità che già da subito, nella seconda parte del 2012 e sicuramente nell'avvio del nuovo Ciclo di programmazione 2013, si possono introdurre. Ovviamente ogni miglioramento tiene sempre conto anche dei fatti e delle novità che nel corso del Ciclo si sono manifestate e che erano difficilmente prevedibili all'inizio della programmazione. Un esempio molto significativo è rappresentato dai programmi relativi al Credito ed alle aspettative attese che erano superiori rispetto a quelle che sono state rilevate. Segno evidente che la Crisi economica ha pesato maggiormente sulle imprese e che la stretta creditizia non ha guardato in faccia nessuno, tantomeno quelle imprese che avevano l'opportunità di dotarsi di una sicurezza data dalle garanzie prestate dagli appositi organismi consortili.

Le medesime considerazioni valgono per la programmazione o lo studio di infrastrutture utili al mercato che la Camera, come soggetto propulsore ed in taluni casi (ASPO) realizzatore, programma di attuare.

La parte finale della Relazione si sofferma in maniera concreta rimandando alle tabelle che contengono i dati su ciascun obiettivo e la concreta realizzazione, e l'impatto delle azioni programmate, indicando nelle tavole finali i punti di forza e di debolezza del Ciclo.

E' stato appena anticipato che la parte più interessante della relazione, al di là delle informazioni e del metodo, molto efficace che la dirigenza ha ormai fatto proprio, sono i contenuti delle valutazioni proposte relativamente a taluni degli obiettivi strategici da realizzare. Vengono di seguito riproposti, estrapolati dal contesto perchè sono alla base delle riflessioni e delle valutazioni che autonomamente, condividendo o non assentendo in tutto o in parte, la Giunta deve fare, in modo tale da correggere, se del caso, la programmazione 2012 o, quantomeno, indirizzare meglio il Ciclo che avrà inizio con la tradizionale delibera di indirizzi che la Giunta adotta nel mese di luglio.

Si tratta di 15 considerazioni molto stringate e sintetiche che vengono proposte mantenendo la suddivisione delle 4 aree strategiche come detto all'inizio.



## 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

### Imprese, cittadini ed istituzioni

#### 1. Semplificazione Amministrativa

Sportello Unico Attività Produttive: sono stati coinvolti tutti i 44 Comuni della Provincia di Venezia. Il ruolo istituzionale della Camera è stato fondamentale per l'autorevolezza esercitata e la qualità della proposta espressa nell'interesse della comunità delle imprese veneziane.

*Questo obiettivo strategico va ulteriormente perseguito e fatto crescere perché potenzia il Ruolo della Camera di commercio come soggetto motore di innovazione nella Pubblica amministrazione regionale e locale. Deve divenire inoltre sempre più una reale risposta alle esigenze delle imprese anche in ordine alla semplificazione delle procedure a carico delle imprese e dei professionisti con l'ottica continua di una riduzione dei costi sia per le imprese che dell'apparato pubblico.*

#### 2. Mediazione Conciliazione ed Arbitrato

Mediazione: 540 procedure di conciliazione e 248 domande non accettate. Pur nella positività del risultato raggiunto, il lavoro da fare è ancora molto per raggiungere effetti apprezzabili ed utili ad un numero crescente di imprese.

L'attività di mediazione è percepita positivamente dalle imprese che vogliono accorciare i tempi di risoluzione delle controversie. E' un obiettivo strategico ambizioso che va mantenuto. Si tratta di cambiare culturalmente una mentalità, per tutti gli attori della controversia, rendendo maggiormente evidenti le convenienze.

*Sviluppare una maggiore sensibilizzazione nei confronti delle imprese e della categoria forense, dimostrando l'utilità e la convenienza ad attivare e concludere positivamente queste procedure. I vantaggi, che devono sempre essere dimostrati, sono superiori rispetto ai tempi della giustizia ordinaria. E' opportuno, inoltre, che venga rafforzata al sinergia con i diversi soggetti coinvolti nel procedimento al fine di sviluppare la cultura della media conciliazione.*



## 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

### 3. Legalità

Protocollo con la Prefettura. L'azione di controllo a tutela delle produzioni certificate, rende bene il ruolo che la Camera di commercio può esercitare come soggetto coordinatore della complessa azione di controllo nei confronti della illegalità e di azione sinergica tra Pubbliche amministrazioni nella lotta alla contraffazione

*L'obiettivo strategico va perseguito ulteriormente, rafforzando le azioni sinergiche tra le Pubbliche amministrazioni impegnate a tutelare le produzioni ed il consumatore finale. Deve inoltre essere diffusa la cultura della legalità come rispetto delle norme, ma anche denuncia di ogni violazione che turba una corretta operatività del mercato.*

### 4. Internazionalizzazione delle imprese

Il numero delle imprese che si aprono a nuovi mercati, internazionalizzando la propria rete commerciale, è ancora basso rispetto alle potenzialità delle imprese veneziane

La formazione e l'informazione alle imprese, rappresenta una leva incisiva ed un punto di forza per l'attività camerale, apprezzata dalle imprese e dai soggetti che le accompagnano nel percorso dell'internazionalizzazione.

*Le iniziative programmate dalla Camera Veneziana vanno maggiormente collegate alle azioni organizzate a livello regionale con la nuova società Veneto Promozione. Il 2012/2013 è caratterizzato da alcune novità che stanno partendo: la nuova ICE a livello nazionale e la riforma di Consorzi Export. Un ripensamento generale di questa area strategica di intervento va fatto tenendo conto delle novità appena accennate.*



## 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

### 5. Credito.

La Camera di commercio veneziana ha deciso di mantenere alto il livello di partecipazione con risorse proprie alla capitalizzazione della rete dei consorzi fidi. Le difficoltà di accesso al credito dipendono da fattori esterni alla sfera di influenza dell'azione camerale, e sono legate a fattori congiunturali che non migliorano il merito creditizio delle imprese. Il rapporto con le banche rimane complesso anche per difficoltà interne al sistema bancario e per regole molto più stringenti imposte a livello internazionale. Questo spiega la minore operatività dei consorzi registrata.

Il mantenimento degli impegni economici a favore dei consorzi fidi, è coerente con la strategia nazionale di capitalizzazione dei soggetti che favoriscono il mercato delle garanzie. Occorre incentivare l'aggregazione e potenziare la consulenza diretta alle imprese attraverso un ruolo diretto della camera di commercio che può essere il soggetto che, rilevando la tipologia della domanda di credito ( ristrutturazione del debito, investimenti, prestiti a breve termine collegati al funzionamento, ecc.) può indirizzare le priorità e le azioni di tutto il sistema (banche, Cassa depositi e prestiti, Bei, Finanziarie regionali, Consorzi).

*L'obiettivo strategico va mantenuto orientando le azioni concrete alle esigenze delle imprese. Vale la pena investire maggiormente sulla formazione di personale camerale che, relazionandosi con i soggetti che operano nel credito e negli strumenti finanziari per le imprese, svolga un'attività di rilevazione ed informazione alle imprese più incisiva. Deve anche essere valutato un eventuale sostegno in ordine ai mancati pagamenti da parte delle pubbliche amministrazioni utilizzando sia le relazioni con il sistema bancario che con quello dei Confidi. Vanno messe inoltre a sistema alcune attività con le società finanziarie regionali nell'ottica di destinare nel migliore dei modi i fondi alle imprese.*



## 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

### 6. Incentivi alle imprese tramite Bandi

Finanziamenti alle imprese tramite bandi. L'obiettivo strategico ha ritagliato un ruolo alla Camera di commercio significativo in un momento di contrazione di risorse dedicate agli incentivi alle imprese

*Conviene orientare l'azione verso una collaborazione attiva con gli altri soggetti del territorio, Regione in primis, per condividere finalità ed attrarre altre risorse pubbliche nel territorio veneziano. Vanno inoltre pensate linee guida ed attività dei bandi che siano sempre più orientate alle reali esigenze delle imprese, sapendo cogliere in ogni momento verso quale tipologia di intervento orientarci.*

### 7. Progetti speciali

I Progetti speciali pensati ed ideati all'interno della Camera di commercio faticano a decollare per ragioni che sono collegate a scelte politico/strategiche che dipendono da altre amministrazioni.

E' indubbio che in un momento di ristrettezza della finanza pubblica, in particolare quella dei soggetti locali che dovrà essere ristrutturata ed indirizzata verso politiche di contenimento, l'iniziativa camerale diretta, o tramite le proprie articolazioni (aziende, società di scopo), finalizzata alla progettazione e realizzazione di infrastrutture utili al mercato ed alle imprese, assume un rilievo alquanto significativo. Occorre una valutazione attenta delle risorse necessarie alla realizzazione sia degli studi, delle analisi e delle ricerche, sia soprattutto dei finanziamenti che servono a realizzare le opere pubbliche o i servizi collegati .

*Occorre una valutazione attenta delle risorse necessarie alla realizzazione sia degli studi, delle analisi e delle ricerche, sia soprattutto dei finanziamenti che servono a realizzare le opere pubbliche o i servizi collegati .*



## 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

### Processi Interni e qualità

#### 8. Valorizzazione del Patrimonio e delle partecipazioni

Dalla analisi e verifica della strategicità di talune partecipazioni camerali è stato deciso di vendere la partecipazione in una società partecipata per intraprendere ulteriori azioni di supporto alle imprese.

*L'annuale verifica deve portare ad una eventuale dismissione avendo ben presente l'investimento futuro da fare, sia in termini di beneficio per le imprese, sia in termini di tempestività di realizzo dell'investimento. E' inoltre opportuno insistere sul ruolo della Camera di Commercio come soggetto facilitatore per l'avvio degli interventi (fase di start up) lasciando poi ad altri soggetti la gestione e la maturazione delle infrastrutture, una volta decollate.*

#### 9. Coordinamento ed integrazione del Gruppo Camera di Commercio

L'integrazione del Gruppo Camera di commercio fatto dalla Camera e dalle sue articolazioni ha portato alla realizzazione di un bilancio consolidato. La Camera ha colto l'ulteriore opportunità di integrare le piattaforme informatiche ed i programmi di gestione e di monitoraggio.

*E' necessario proseguire nell'obbiettivo strategico di integrazione degli strumenti di monitoraggio: qualità, controllo di gestione, Ciclo della performance per le aziende, ecc.*



## 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

### Apprendimento, Crescita e Organizzazione

#### 10. Strumenti di Comunicazione con gli utenti

Sviluppo degli strumenti interattivi con gli stakeholder attraverso il sito camerale.

*Sviluppare forme di maggiore partecipazione degli stakeholder esterni nella individuazione di iniziative/interventi economici, ritorni di gradimento, interattività, informazione. Vanno inoltre sviluppati i nuovi sistemi di comunicazione (facebook, twitter, ecc.) come modalità per rendere da un lato il nostro Ente sempre più facile da usare, dall'altro farlo conoscere come soggetto di prossimità e di vicinanza per le imprese e gli altri soggetti interessati.*

#### 11. Strumenti di Programmazione e Controllo

La lettura dei dati dell'indagine promossa dalla dirigenza in ordine alla customer sul Miglioramento benessere organizzativo potrebbe ingenerare una valutazione non apprezzabile in virtù dell'indicatore (troppo sfidante).

In realtà la Camera di Venezia è tra le poche in Italia che misura il contributo del dirigente al clima interno e i risultati raggiunti nel 2011 sono del tutto positivi. Com'è positivo il metodo della messa in discussione della persona di fronte ai propri collaboratori

*Occorre individuare degli ITEM più significativi ed un percorso di analisi critica dei risultati ottenuti con azioni di miglioramento più efficaci. Spesso le azioni di miglioramento che hanno un contenuto anche economico sono difficilmente realizzabili con l'attuale congiuntura normativa (vedi utilizzo dei risparmi derivanti dal Piano delle razionalizzazioni).*



## 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

### 12. Strumenti di Programmazione e Controllo

L'utilizzo della BSC come metodo di programmazione e monitoraggio è stato sufficientemente assimilato dalle strutture operative e dai dirigenti.

La BSC è anche uno strumento di gestione, di rilevamento degli scostamenti e quindi di segnalazione pronta agli organi di Governo dei programmi che non sono in tutto o in parte realizzabili per motivi indipendenti dalla volontà della dirigenza. La BSC costringe ad una maggiore integrazione tra i servizi e, quindi, incrementa le competenze trasversali del personale a tutti i livelli.

*L'obiettivo strategico va rafforzato mettendo in atto tutte le opportunità che lo strumento consente di realizzare e soprattutto riequilibrando indicatori e target in funzione di obiettivi definiti e realizzabili. La dirigenza deve segnalare tempestivamente i fattori esogeni che portano alla mancata realizzazione di talune iniziative programmate in maniera tale che l'organo di programmazione e controllo strategico intervenga puntualmente a modificare la programmazione.*

### 13. Azioni di Sussidiarietà

Azioni di sussidiarietà con altre CCIAA e con altre istituzioni. Più che una opportunità diventa una necessità da programmare e progettare.

*Dare corpo e contenuto allo studio elaborato a livello di Unioncamere Veneto e Nazionale per mappare le funzioni da associare, prendendo spunto dall'attività iniziata nel settore ambientale. Quella delle funzioni associate, in un momento come questo di scarsità di risorse, non è più una scelta, ma una necessità da perseguire e sviluppare per liberare maggiori risorse per la crescita delle imprese e quindi delle economie.*



## 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

### Economico- Finanziaria

#### 14. Sviluppo dei progetti comunitari negli assets immateriali e dell'innovazione

Riorganizzazione dei servizi interni per accorpate in un unico servizio le attività di innovazione, ricerca risorse comunitarie e bandi alle imprese.

*Anche in questo ambito è necessario coordinare le attività e gli ambiti di intervento della Camera con iniziative analoghe o facilmente collegabili svolte dalla Regione o da organismi nazionali e comunitari (es. reti di impresa, incentivi alla brevettazione, programmi di internazionalizzazione della ricerca, ecc.).*

#### 15. Razionalizzazione sedi e recupero risorse

Razionalizzazione degli immobili di terraferma e restauro sede storica. Valutare attentamente il ruolo di In House srl, sia nell'assistenza al RUP e nella gestione logistica che nella attuazione diretta dei programmi

*Analizzare in via definitiva la convenienza indubbia ad avere una società dedicata per quest'area di attività che diventa strategica per l'opportunità di razionalizzare le risorse economiche ed indirizzarle verso aree di maggior interesse per lo sviluppo del sistema economico.*



### 5.3 Nota esplicativa della Relazione sulla Performance

#### Conclusioni

La Relazione evidenzia che gli obiettivi strategici affidati ai dirigenti, ed inseriti nel Piano della Performance per il 2011, sono stati in larga parte raggiunti con percentuali di realizzazione superiori al 90%.

Le osservazioni e le valutazioni vengono raccolte e utilizzate sia per riordinare taluni obiettivi del 2012, che per l'avvio della nuova fase che inizierà a luglio 2012.

La Relazione mette in evidenza il contributo positivo della dirigenza, ai fini della valutazione complessiva e della attribuzione della retribuzione collegata al risultato, dirigenza che da un lato collabora con organi politici che ben programmano le attività strategiche dell'Ente, dall'altro di tutto il personale che con dedizione e con ottima volontà si sta prodigando affinché, in un momento storico delicato, le performances della Camera di Commercio di Venezia migliorino sempre con l'obiettivo di accrescere il valore sociale del territorio di riferimento. Di strada da fare ne abbiamo ancora molta, ma è indubbio che in questi anni Camera di Commercio di Venezia ha solcato e sviluppato una seria politica di programmazione e di controllo attenta anche alla misurazione delle ricadute delle attività che vengono effettuate, al fine di poter rispondere sempre più velocemente alle esigenze del nostro sistema economico.



## **6. Allegati Tecnici**

### **6.1 I documenti del Ciclo di Gestione della Performance**

### **6.2 La Performance Organizzativa ed Individuale in dettaglio**



## 6. Allegati Tecnici

### 6.1 I documenti del Ciclo di Gestione della Performance

- **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance:**

[http://www.ve.camcom.gov.it/Ciclo-di-Gestione-della-Performance\\$k10053406@10057697.aspx](http://www.ve.camcom.gov.it/Ciclo-di-Gestione-della-Performance$k10053406@10057697.aspx)

- **Piano della Performance 2011-2013:**

[http://www.ve.camcom.gov.it/Ciclo-di-Gestione-della-Performance\\$k10053406@10057697.aspx](http://www.ve.camcom.gov.it/Ciclo-di-Gestione-della-Performance$k10053406@10057697.aspx)

- **Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013:**

[http://www.ve.camcom.gov.it/Ciclo-di-Gestione-della-Performance\\$k10053406@10057697.aspx](http://www.ve.camcom.gov.it/Ciclo-di-Gestione-della-Performance$k10053406@10057697.aspx)



## **6. Allegati Tecnici**

### **6.2 La Performance Organizzativa ed Individuale in dettaglio**

- **Allegato n. 1: Risultati indagine di customer interna**
- **Allegato n. 2: Report sottoprocessi e carta dei servizi al 31.12.2011**
- **Allegato n. 3: Sportelli decentrati**
- **Allegato n. 4: Performance organizzativa ed individuale monitorata tramite BSC**
- **Allegato n. 5: Piani di lavoro-miglioramento al 31.12.2011**

**\*\* Si rimanda ai singoli file allegati**