



Camera di Commercio
Vicenza



PIANO DELLA *PERFORMANCE*
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI VICENZA - 2019/2021

(Ai sensi dell'articolo 10 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150)

14 maggio 2019 Giunta, Deliberazione n. 59 – Piano della Performance 2019/2021

Pianificazione strategica e Controllo di Gestione

p. 1/48

1. Presentazione del Piano

Il «Piano della *Performance*» 2019-2021 contiene la programmazione dell'attività che sarà svolta nel prossimo triennio per realizzare la missione istituzionale della Camera di Commercio (di seguito CCIAA), per monitorare lo stato di raggiungimento degli obiettivi e per presentare in fase finale il rendiconto del proprio operato.

La redazione del Piano della *Performance* è stata realizzata secondo le disposizioni del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 (di seguito il Decreto), tenendo conto delle delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC)¹.

Le finalità del Piano sono:

- a) evidenziare i processi di attuazione della missione istituzionale dell'Ente camerale, che è riportata nell'articolo 1 dello Statuto: «La Camera di Commercio [...] svolge [...] funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. [...] ispira la propria azione ai principi della trasparenza, della libera iniziativa economica, della libera concorrenza, dell'autoregolamentazione del mercato, della tutela e della dignità del lavoro. La Camera di Commercio, inoltre, tutela e persegue una economia aperta che assicuri pari opportunità per lo sviluppo della persona nell'impresa e nel lavoro; recepisce e fa proprie le istanze delle imprese e dei consumatori [...]»;
- b) favorire il dialogo con i diversi «portatori di interesse» (*stakeholder*) ai quali la CCIAA rivolge i propri servizi e con i quali si relaziona, in primo luogo le imprese del territorio vicentino.

In altre parole, con questo Piano la CCIAA programma puntualmente la propria attività, con una trasparenza «globale» nei confronti dell'esterno e con l'impegno di proseguire in un'ottica di continuo miglioramento per accrescere i servizi, la responsabilità e l'efficienza dell'Ente camerale, al fine di rispondere con efficacia e tempestività alle aspettative del territorio nel suo insieme.

¹ Va ricordato che con il D.L. 24 giugno 2014 n. 90, convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014 n. 114, le competenze dell'ANAC, già CiVIT, relative al ciclo della *performance* e alla nomina degli OIV sono state trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.



INDICE

1. Presentazione del Piano	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni.....	4
2.1 Chi siamo	4
2.2 Cosa facciamo	11
2.3 Come operiamo	12
3. Identità.....	14
3.1 L'amministrazione «in cifre».....	14
3.2 Mandato istituzionale e Missione	17
3.3 Albero della performance	17
4. Analisi del contesto	20
4.1 Analisi del contesto esterno	20
4.2 Analisi del contesto interno	28
5. Obiettivi strategici	36
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	43
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	44
7. Il processo seguito nella redazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle <i>performance</i>	44
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	45
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	46
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	46
8. Allegati tecnici.....	48
9. Documenti propedeutici alla redazione del Piano	48

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

La CCIAA è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale.

In quanto ente autonomo, ogni Camera adotta un proprio Statuto ed elabora un programma strategico quinquennale che realizza con risorse finanziarie e gestionali proprie.

La CCIAA di Vicenza è tra le più antiche d'Italia, con una tradizione di forte impegno nello sviluppo dell'industria, dell'artigianato, delle infrastrutture, ma anche di promozione della cultura del territorio e della formazione tecnica e commerciale.

La riorganizzazione delle Camere di Commercio, iniziata con la Legge 29 dicembre 1993 n. 580, si è sviluppata in diversi interventi normativi, quali il D. Lgs. 31 marzo 1998 n. 112, che attribuì alle Camere le competenze degli Uffici Metrici provinciali e degli uffici provinciali per l'industria, il commercio e l'artigianato (UPICA), il D. Lgs. 15 febbraio 2010 n. 23 «Riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura» e la Legge 11 novembre 2011 n. 180 (il cd. Statuto delle imprese).

In attuazione, infine, della Legge 7 agosto 2015 n. 124, è stato adottato il D. Lgs. 25 novembre 2016 n. 219 che ha riformato il sistema camerale, attribuendo nuove funzioni, di cui si parlerà più avanti.

2.1 *Chi siamo*

Assetto istituzionale

Gli organi della CCIAA di Vicenza sono: il Presidente, la Giunta, il Consiglio e il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il **Presidente** guida la politica generale della CCIAA, di cui ha la rappresentanza legale e istituzionale. Viene eletto direttamente dal Consiglio. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta camerale e ne determina l'ordine del giorno. L'attuale Presidente, dr. Giorgio Xocato, è stato nominato dal Consiglio l'8 ottobre 2018 e resterà in carica per un quinquennio.

La **Giunta** è l'organo esecutivo e di governo dell'Ente. Attua gli indirizzi generali deliberati dal Consiglio e adotta i provvedimenti necessari alla realizzazione del programma di attività e alla gestione delle risorse.

La Giunta è composta da 8 membri compreso il Presidente e dura in carica 5 anni.

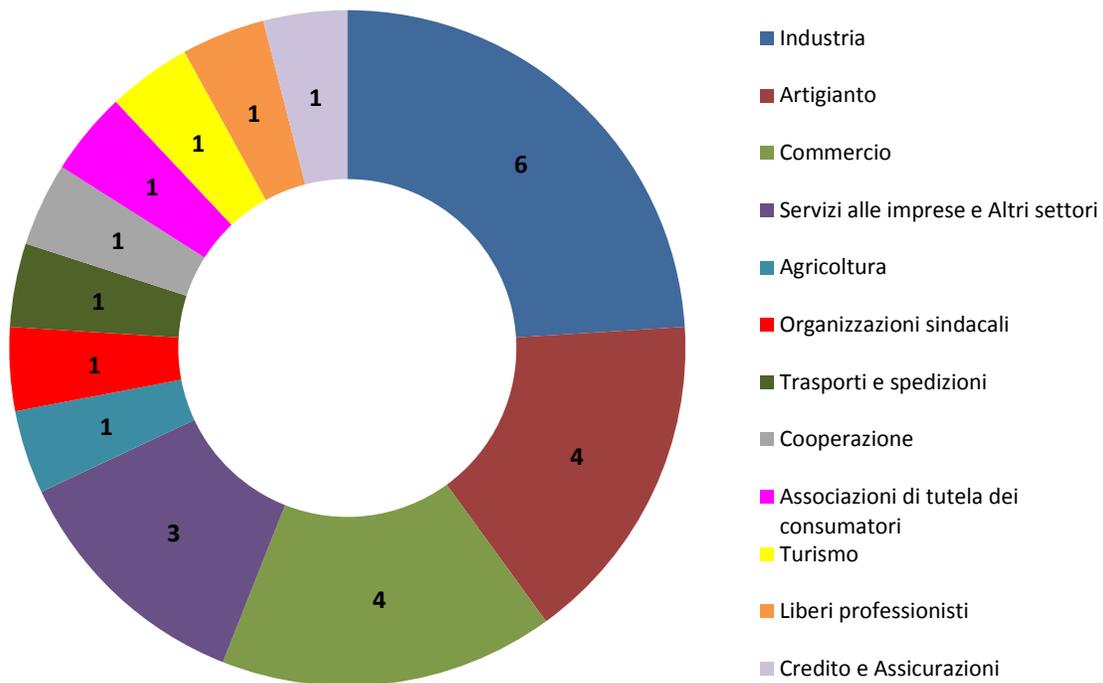
Il **Consiglio** è l'organo di programmazione e direzione politica. Determina gli indirizzi generali della Camera di Commercio e ne controlla l'attuazione, approva il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo annuale, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge alla sua competenza, in particolare i regolamenti, ed esercita le altre funzioni stabilite dallo Statuto. Il Consiglio camerale dura in carica 5 anni.

Il numero dei componenti del Consiglio è determinato in base al numero delle imprese iscritte nel Registro delle Imprese o nel Registro delle Ditte ovvero annotate nello stesso. Lo Statuto definisce la ripartizione dei consiglieri secondo le caratteristiche economiche della circoscrizione territoriale.

Il D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219 ha ridotto il numero dei consiglieri da 33 a 25.

Nel grafico sotto riprodotto è indicata la ripartizione dei seggi nel Consiglio attuale, insediatosi l'8 ottobre 2018.

Grafico 1: composizione Consiglio camerale 2018-2023 (25 seggi)



Il **Collegio dei Revisori**, composto da 3 membri effettivi e 3 supplenti, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'ente e attesta la corrispondenza del bilancio alle risultanze delle scritture contabili di gestione. Il Collegio è nominato dal Consiglio su designazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Ministero dello Sviluppo Economico e della Regione Veneto.

Con deliberazione n. 4 del 16 aprile 2019 del Consiglio camerale, il Collegio dei Revisori è stato ricostituito in composizione provvisoria, in attesa della designazione di competenza del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Non fa parte degli Organi della Camera ma ha un ruolo di particolare importanza l'**Organismo Indipendente di Valutazione** della *Performance* (OIV) che supporta la Giunta ai fini del controllo strategico, valuta lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati e la misurazione delle *performance*, verifica gli obiettivi assegnati al Segretario Generale e ai dirigenti e l'assolvimento degli obblighi di trasparenza. L'OIV esercita infine un ruolo di rilievo anche per la verifica della coerenza tra gli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza.

La Camera ha nominato l'**Organismo Indipendente di Valutazione** della *Performance* in composizione monocratica, nella persona della dr.ssa Barbara Daidone.

La sede della CCIAA

La Camera di Commercio ha sede in via Eugenio Montale 27, a Vicenza.

Allo scopo di favorire l'accessibilità dei servizi, sono operativi tre uffici camerali distaccati nel territorio provinciale ad Arzignano, Bassano del Grappa e Schio.

Inoltre è operativo il Laboratorio Saggio Metalli Preziosi ad Altavilla Vicentina, struttura tecnica specializzata nel settore produttivo dei metalli preziosi a eseguire analisi accreditate e *test* di metalli e leghe preziose. I locali siti a Bassano del Grappa e a Schio sono di proprietà mentre i locali dell'ufficio di Arzignano e del Laboratorio sono in affitto.

L'Azienda Speciale camerale «Made in Vicenza»

«**Made in Vicenza**» è l'Azienda Speciale della CCIAA di Vicenza le cui competenze sono in sintesi:

a) sostenere la competitività delle imprese e dei territori tramite attività di informazione economica, assistenza tecnica, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali;

b) valorizzare il patrimonio culturale, nonché lo sviluppo e la promozione del turismo, in collaborazione con enti, istituzioni, organismi, ecc. competenti in materia;

c) sostenere, assistere e supportare la competitività delle imprese e del sistema economico, promuovendo i processi di sviluppo, l'innovazione e la ricerca in comparti economici strategici per il territorio;

d) sostenere la promozione degli strumenti di giustizia alternativa anche mediante l'attività dell'Organismo di mediazione e le attività connesse.

Il Presidente dell'Azienda speciale è di diritto il Presidente pro tempore della Camera di Commercio, o un membro della Giunta camerale da lui delegato.

L'amministrazione dell'Azienda speciale spetta al Consiglio di Amministrazione, composto da tre Amministratori nominati dalla Giunta della Camera di Commercio.

Il Direttore Generale è il Segretario Generale della Camera di Commercio, il quale assume l'incarico a titolo gratuito.

La Giunta camerale esercita la vigilanza sulla gestione dell'Azienda, accertando, in particolare, l'osservanza degli indirizzi generali e il perseguimento degli obiettivi stabiliti dalla Giunta o dal Consiglio della Camera di commercio.

Tab. 1 – Struttura organizzativa di «Made in Vicenza»

ORGANIGRAMMA		
Consiglio di Amministrazione	Presidente	Giorgio Xoccato
	Consiglieri	Grazia Chisin Emanuela Tognolo
Collegio dei Revisori dei Conti		Giancarlo Fiorito (Presidente) Laura Panozzo Anna Massaro
Personale addetto	Direttore	Elisabetta Boscolo Mezzopan
	Personale dipendente	9

Figura 1 – Organigramma dell’Azienda Speciale

Il dettaglio delle attività dell’Azienda Speciale programmate per il 2019, nelle rispettive aree di intervento, è stato approvato dal Consiglio camerale con Deliberazione n. 27 del 18 dicembre 2018, allegato al Bilancio di previsione dell’Ente.

La CCIAA è, infine, socio fondatore di altri enti vocati allo sviluppo e alla promozione del territorio, tra i quali la Fondazione Studi Universitari di Vicenza (FSU), la Fondazione CUOA, la Fondazione CISA-Andrea Palladio.

Assetto organizzativo

La struttura camerale è suddivisa in quattro aree dirigenziali, ognuna delle quali è suddivisa in servizi. Complessivamente ci sono dieci servizi.

All’apice della struttura amministrativa c’è il **Segretario Generale**, incarico attualmente ricoperto dalla dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan, incaricata ad interim della direzione dell’Area 2 «Informazione e promozione economica». Entrambi gli incarichi sono stati rinnovati fino al 19 luglio 2019.

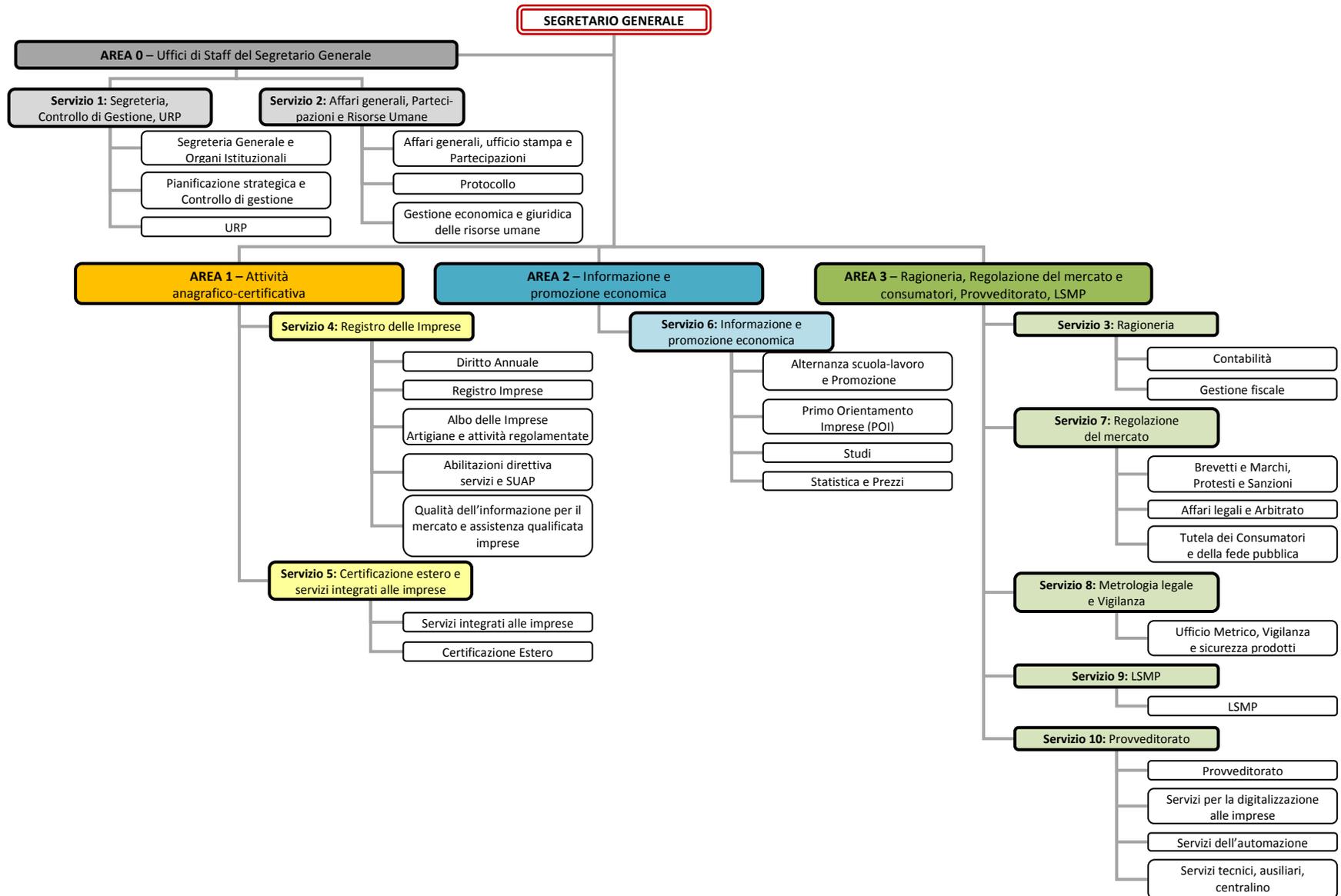
Il Segretario Generale attua gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell’Ente; a tale fine egli sovrintende alla gestione dell’Ente, perseguendo il raggiungimento di livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo l’unitarietà e il coordinamento dell’azione amministrativa. Assicura, inoltre, la trasparenza e l’integrità dell’attività amministrativa, verbalizza le riunioni del Consiglio e della Giunta e svolge ogni altra attività stabilita dallo Statuto e dalle normative vigenti.

Il Segretario Generale con proprio provvedimento ha conferito al dr Michele Marchetto l’incarico della direzione dell’Area 1 «Attività anagrafico-certificativa» e al dr Mauro Sfreddo l’incarico della direzione dell’Area 3 «Ragioneria, Regolazione del mercato e consumatori, Provveditorato, LSMP». I due incarichi hanno termine il 31 dicembre 2019.



I tre dirigenti ricoprono inoltre altri incarichi derivanti da norme di legge e/o regolamenti interni. Tra i principali si segnalano i seguenti: il Segretario Generale è Direttore dell'Azienda Speciale «Made in Vicenza», Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il dr Marchetto è Segretario Generale vicario, Conservatore del Registro delle Imprese, Presidente Ufficio dei procedimenti disciplinari e Responsabile per la transizione al digitale, il dr Sfreddo è Responsabile della Fede pubblica, Responsabile Unico per gli Appalti, Responsabile Anagrafe per la Stazione Appaltante e Segretario della Camera Arbitrale.

Di seguito è riportato l'organigramma aggiornato della CCIAA di Vicenza.



Il funzionario responsabile di un Servizio (Capo Servizio) è nominato con specifico atto di incarico del dirigente di Area, scegliendolo tra i dipendenti di categoria non inferiore alla D assegnati al dirigente dell'Area. Se il Capo Servizio svolge le sue mansioni a tempo pieno e con particolari responsabilità, può essergli riconosciuta anche la titolarità di una Posizione Organizzativa².

Il Responsabile del Servizio risponde al dirigente dell'Area di appartenenza della gestione delle risorse, dei mezzi e del personale assegnati al Servizio stesso per il conseguimento degli obiettivi indicati nel programma annuale di lavoro di sua competenza.

Tab. 2 – La ripartizione in Aree organizzative e i Responsabili

Uffici di Staff del Segretario Generale	Area 1: Attività anagrafico-certificativa	Area 2: Informazione e Promozione economica	Area 3: Ragioneria, Regolazione del Mercato e consumatori - Provveditorato – LSMP
Segretario Generale	dirigente	dirigente	dirigente
dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan	dr Michele Marchetto	dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan	dr Mauro Sfreddo

2.2 Cosa facciamo

La CCIAA è l'interlocutore istituzionale delle imprese della provincia e delle categorie economiche che le rappresentano ed è al servizio dei cittadini/consumatori, attiva assieme agli enti locali nello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio provinciale.

La CCIAA opera con l'obiettivo di cogliere prontamente le opportunità che il territorio è in grado di offrire, armonizzandole con le nuove esigenze di mercato, assumendo un ruolo di sintesi e di stimolo rispetto al sistema produttivo di riferimento.

Le attività della CCIAA sono classificabili in sintesi in tre ambiti:

- a) **attività istituzionali:** costituiscono il nucleo storico delle attività camerali e riguardano la tenuta di registri, albi, ruoli ed elenchi, di natura anagrafica e di carattere abilitante all'esercizio di determinate attività, compreso il rilascio delle relative certificazioni. I

² Alla data attuale sono presenti 3 posizioni organizzative, ritenute strategiche dall'amministrazione: Registro delle Imprese, Informazione e Promozione Economica, LSMP.

principali elenchi anagrafici sono il Registro delle Imprese e l'Albo delle Imprese Artigiane;

- b) **attività di sostegno alla competitività delle imprese e dei territori:** attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e *start up*, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali, valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo, orientamento al lavoro e alle professioni;
- c) **attività di regolazione e controllo del mercato:** tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione.

I servizi erogati dalla struttura camerale sono classificabili in due categorie:

1) **servizi interni** (o di supporto) dedicati alle attività di carattere gestionale e amministrativo: fanno parte di questa categoria la segreteria, la gestione degli organi, la gestione del personale, la gestione contabile, la gestione del sito *web* e dei sistemi informatici, l'archivio e protocollo, il controllo di gestione;

2) **servizi esterni** direttamente rivolti ai cittadini/utenti: fanno parte di questa categoria i servizi offerti dall'area anagrafico-certificativa (Registro Imprese, Albi e Ruoli, attività regolamentate, ecc.), dall'area promozionale (iniziative promozionali, bandi di contributo, ecc.) e dall'area di regolazione del mercato (servizio di metrologia legale, servizi di arbitrato, attività sanzionatoria, vigilanza su prodotti e su manifestazioni a premio, ecc.).

2.3 Come operiamo

La CCIAA di Vicenza è per sua stessa natura un nodo interconnesso con una rete istituzionale più ampia, il sistema camerale.

L'**Unioncamere** ha la rappresentanza del sistema camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali** rappresentano le CCIAA di uno stesso ambito regionale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono ini-

ziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

Le **CCIAA Italiane all'estero**, sono associazioni a carattere volontario di operatori e imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano.

Le **CCIAA italo-estere**, realizzano attività e offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.

La CCIAA di Vicenza interagisce inoltre strettamente con altri soggetti di sistema, tra i quali vanno citati Infocamere, società consortile di informatica delle Camere di Commercio e l'Istituto Guglielmo Tagliacarne, ente formativo del personale delle Camere di Commercio.

Il sistema delle Camere di Commercio si caratterizza per la configurazione «a rete» e rappresenta un efficace esempio di amministrazioni pubbliche con dati interconnessi a livello nazionale. Tecnicamente tutto ciò è stato reso possibile dall'esistenza di una rete telematica, gestita da Infocamere, che assicura il collegamento simultaneo di tutte le realtà camerali.

Questa situazione ha spinto il legislatore ad attribuire alle Camere di Commercio il ruolo di interfaccia tra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni, assegnando al Registro Imprese il ruolo di *Hub*, o centro di flussi, in cui transitano le informazioni in entrata dalle imprese e in uscita verso altri enti (es. INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate per la Comunicazione Unica, i Comuni per lo Sportello Unico delle Attività produttive - SUAP).

La CCIAA di Vicenza ha sottoscritto quote di partecipazioni in società considerate di importanza strategica. La politica delle partecipazioni rappresenta, per la CCIAA di Vicenza, uno strumento e un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

In attuazione del D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, la CCIAA valuterà nuovamente il riordino della materia delle partecipazioni societarie secondo criteri di razionalizzazione e riduzione delle stesse entro il perimetro dei compiti istituzionali o di ambiti strategici per la tutela di interessi pubblici rilevanti.

Va infine ricordato che la CCIAA di Vicenza insieme a quelle di Napoli e Pisa ha costituito il 3 dicembre 2014 la società denominata «**Stazione Sperimentale per l'industria delle pelli e delle materie concianti Srl**».

3. Identità

La Camera di Commercio di Vicenza rappresenta e cura gli interessi delle oltre 100 mila imprese locali³ nelle quali lavorano oltre 330 mila addetti⁴.

Il territorio della provincia è di 2.722 Km² con una popolazione residente di circa 860 mila abitanti⁵.

Il tessuto imprenditoriale vicentino si caratterizza per l'elevato numero di imprese, la forte diversificazione produttiva e la grande propensione verso il manifatturiero e i mercati esteri.

Nella graduatoria delle province dell'*export*, Vicenza è al terzo posto, con un valore delle esportazioni di 17,7 miliardi di € nel 2017⁶; si tratta di un risultato di grande importanza se si considera che esso è realizzato da un tessuto produttivo composto prevalentemente da piccole e medie imprese che, nonostante le ridotte dimensioni, sono capaci di competere efficacemente sui mercati internazionali.

Le imprese «grandi esportatrici⁷» sono comunque un numero abbastanza esiguo, ma va rilevato che in molti casi esse rappresentano l'ultimo anello di filiere produttive locali che confermano la competitività del sistema produttivo vicentino e veneto.

L'allegato A) contiene l'analisi SWOT del contesto esterno.

3.1 L'amministrazione «in cifre»

STRUTTURA

Anno di costituzione: 1811

Sede: via Montale 27 – 36100 Vicenza

Uffici distaccati nel territorio provinciale: 3 (Arzignano, Bassano del Grappa, Schio)

Aziende Speciali: 1 («Made in Vicenza»)

Della struttura camerale fa parte anche il Laboratorio Saggio Metalli Preziosi che non è un'Azienda Speciale

³ Le unità locali (sedi principali e secondarie) registrate nel Registro delle Imprese di Vicenza al 31 dicembre 2018 sono 101.036 (fonte Infocamere), le unità locali attive sono 89.685.

⁴ Gli addetti alle unità locali delle imprese al 30 settembre 2018, ultimo dato disponibile, sono 331.263.

⁵ Al 30 settembre 2018, ultimo dato disponibile, la popolazione residente nei 119 comuni vicentini è di 862.729 persone.

⁶ Fonte Istat.

⁷ Le imprese vicentine che hanno un *export* superiore a 5 milioni di euro sono poco più di 550, fonte: nostra elaborazione su dati Istat.



PERSONALE (al 1° gennaio 2019)

Segretario Generale: 1

Dirigenti: 2

Dipendenti a tempo indeterminato: 104

UTENTI SERVITI

Unità locali (sedi principali e secondarie) registrate nel Registro Imprese di Vicenza al 31 dicembre 2018: 101.036

Unità locali attive: 89.685



LE PARTECIPAZIONI DELLA CCIAA AL 31 DICEMBRE 2018



3.2 Mandato istituzionale e Missione

Mandato istituzionale. La CCIAA di Vicenza svolge nell'ambito della provincia funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, sulla base del principio di sussidiarietà.

Inoltre la CCIAA coopera e promuove iniziative di comune intesa con gli enti territoriali (Comuni, Provincia, Regione del Veneto) ispirandosi al principio di complementarità dell'azione.

Missione. La Camera di Commercio di Vicenza si propone di essere un'istituzione pubblica eccellente, snella, aperta e coerente, riconosciuta dalle imprese, dalle loro Associazioni, dalle altre istituzioni locali e nazionali e da ogni altro soggetto che opera nel territorio, come protagonista nella promozione e attuazione di programmi strategici e di progetti volti a rafforzare lo sviluppo sostenibile, la solidarietà e la competitività anche internazionale degli operatori economici del territorio; tutto ciò valorizzando le attività delle Associazioni rappresentative e l'autonomia dell'Ente secondo il principio di sussidiarietà.

La *mission* della Camera di Commercio dovrà pertanto essere continuamente rivolta alla modernizzazione del sistema istituzionale e alla competitività delle imprese vicentine consolidando e sviluppando il proprio ruolo nell'ordinamento, nelle politiche di sviluppo delle economie locali e nei processi di riqualificazione dell'Amministrazione Pubblica.

La CCIAA di Vicenza ha la missione principale di creare condizioni favorevoli a un equilibrato sviluppo sociale ed economico della provincia.

3.3 Albero della performance

L'Albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra:

Mandato Istituzionale, perimetro nel quale l'Amministrazione opera sulla base delle sue attribuzioni e competenze istituzionali;

Mission, ragione d'essere e ambito in cui la CCIAA opera in termini di politiche e di azioni;

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

Quadri Strategici, linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il Mandato Istituzionale, la *Mission* e la *Vision*. Il Quadro strategico riguarda un insieme di

attività, di servizi o di politiche. La definizione dei Quadri strategici scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno; inoltre i Quadri Strategici si identificano con le «Missioni» risultanti dalla normativa per la redazione del bilancio camerale. Rispetto ai Quadri strategici sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione;

Obiettivi Strategici (o specifici), che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente;

Obiettivi Operativi, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni;

Obiettivi Generali. Nel caso delle CCIAA assumono una particolare rilevanza obiettivi e indicatori di sistema, relativi al perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi.

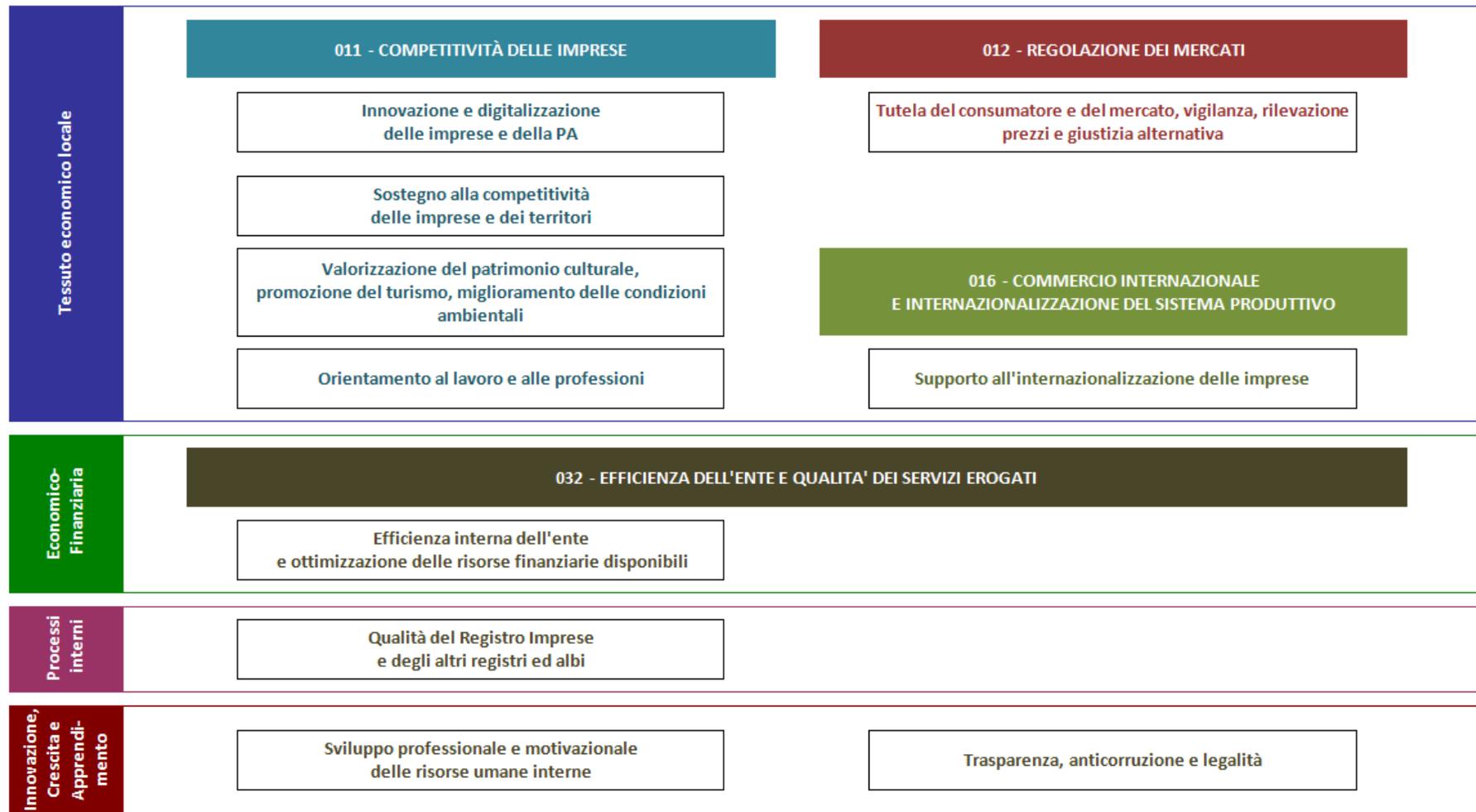
L'Unioncamere nazionale si farà carico di indicare, attraverso un'apposita Delibera a intervalli di tempo prestabiliti, gli obiettivi generali (e relativi indicatori) che le CCIAA potranno inserire nei propri Piani della *performance*, monitorandone il raggiungimento nel tempo.

In attesa di tale definizione, si è ritenuto utile inserire nell'attuale Piano degli indicatori di sistema di solo monitoraggio.

Al fine di descrivere e successivamente misurare la *performance* camerale, la CCIAA di Vicenza utilizza la metodologia *Balanced Scorecard* (di seguito BSC); pertanto l'articolazione dell'Albero della *performance* è rappresentata secondo tale logica.

Di seguito è riportata la Mappa Strategica della CCIAA di Vicenza del triennio 2019-2021.

Figura 2 – Mappa Strategica



4. Analisi del contesto

La CCIAA di Vicenza, 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. L'analisi del contesto consente di descrivere le variabili più significative che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della CCIAA, variabili che possono collocarsi sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione stessa, al fine di fronteggiare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

4.1 *Analisi del contesto esterno*

Popolazione e territorio

La superficie della provincia di Vicenza è di 2.722 Km², di cui il 30% pianeggiante, il restante 70% collinare o montano. La popolazione è di 862.729 residenti, di cui circa il 10% di nazionalità straniera; la densità abitativa è di circa 317 abitanti per Km².

In considerazione della richiesta di manodopera di basso profilo per il settore manifatturiero, nel recente passato la provincia di Vicenza è stata interessata da un'immigrazione straniera caratterizzata da basso grado di istruzione. A causa dei mutamenti delle dinamiche nei mercati mondiali, si assiste soprattutto nell'ultimo triennio a un fenomeno inverso e il tasso migratorio è risultato essere negativo, anche se la presenza straniera resta importante soprattutto in alcuni comprensori della provincia⁸. Al riguardo va sottolineato che le difficoltà legate alla persistente crisi economica e le conseguenti difficoltà occupazionali anche degli immigrati comportano la sempre maggiore necessità di un sostegno all'orientamento al lavoro, anche in forma di auto-impiego, che il «sistema – Vicenza» è chiamato a fornire anche a una consistente parte di residenti non italiani.

La struttura amministrativa del territorio è policentrica e il capoluogo non ha elevata capacità attrattiva, rappresentando circa il 13% del totale dei residenti. Al 20 febbraio 2019, a seguito dei referendum, i comuni della provincia di Vicenza si sono ridotti a 114 poiché si

⁸ La percentuale di stranieri residenti in Italia è più bassa rispetto al dato vicentino e pari all'8,5% contro il 9,5% del vicentino (dati al 1° gennaio 2018), ma il tasso migratorio (rapporto tra il saldo migratorio dell'anno e l'ammontare medio della popolazione residente, per 1.000) della provincia berica si è ridotto ed è entrato in territorio negativo passando dal 12,1% del 2004 a -1,5% nel 2015, -1,4% nel 2016 e -0,3% nel 2017.

sono realizzati, o si stanno realizzando, positivi processi di integrazione tra comuni contigui. La frammentazione amministrativa resta ancora una caratteristica della nostra provincia perché oltre novanta comuni restano al di sotto della soglia dei 10 mila abitanti.

Anche a causa del policentrismo amministrativo ed economico, lo sviluppo urbanistico, residenziale e produttivo del vicentino è stato caratterizzato fino al recente passato da spon-taneismo e da mancanza di coordinamento tra enti locali territoriali.

Ne sono derivate diseconomie, conseguenti anche al peso sul territorio delle attività umane: rete viaria intasata e poco funzionale, inquinamento da polveri sottili dovuto anche al traffico di autoveicoli, consumo eccessivo del territorio, polverizzazione delle aree produttive e loro conurbazione con le aree residenziali. La razionalizzazione e lo sviluppo infrastrutturale rappresentano quindi elementi di intervento necessari per la competitività complessiva del sistema.

L'imprenditorialità diffusa e la segmentazione amministrativa hanno comportato la necessità per la Camera di Commercio di Vicenza di gestire un numero elevato di sedi periferiche al fine di fornire i servizi necessari sul territorio. Attualmente i limiti di assunzione del personale, le linee guida di razionalizzazione delle sedi e i nuovi strumenti tecnologici, impongono alla Camera di Commercio di sviluppare sempre di più i servizi telematici, al fine di ridurre l'accesso degli utenti agli sportelli sul territorio, con conseguente riduzione dei costi e recupero di competitività delle imprese. D'altro canto le amministrazioni comunali sono mediamente piccole e risulta quindi indispensabile, al fine di aumentare l'efficienza complessiva del sistema amministrativo della provincia, un sostegno e un coordinamento da parte della Camera di Commercio nelle funzioni autorizzative per le imprese attraverso principalmente il supporto al SUAP, ma anche in termini informativi per la conoscenza della struttura economica dei territori comunali.

Struttura imprenditoriale e settori economici

Al 31 dicembre 2018 nella provincia di Vicenza sono registrate 101.036 unità locali, di cui 83.150 sono sedi principali: vi è quindi un'elevata concentrazione di imprese soprattutto di piccola dimensione⁹. Il sistema economico vicentino si caratterizza per la presenza di un forte settore manifatturiero molto diversificato, che si è sviluppato storicamente in distretti industriali: dalla meccanica alla concia, dall'oreficeria al tessile-abbigliamento, dalla cera-

⁹ Secondo l'incrocio tra i dati del Registro delle Imprese e gli archivi INPS, a fine 2018, solo 757 imprese con sede amministrativa in provincia hanno più di 50 addetti: lo 0,9% delle imprese totali, l'1,2% delle imprese con posizioni INPS attive.

mica al legno-arredo fino all'agro-alimentare. Con lo sviluppo dei trasporti e delle comunicazioni, l'importanza della vicinanza fisica delle reti di fornitura è diminuita e secondo molti analisti il concetto di «distretto industriale» è stato parzialmente superato dallo sviluppo di filiere lunghe e dall'economia delle reti di imprese. La multi-distrettualità dell'economia vicentina impone che la Camera di Commercio non sia solo spettatrice nelle attività di supporto che la Regione del Veneto offre ai distretti industriali, alle reti di impresa e alle altre forme aggregative, ma ne promuova il loro sviluppo.

In termini di consistenza numerica prevalgono le imprese individuali (sono poco meno della metà delle imprese registrate), anche se è in continua crescita il numero delle società di capitali¹⁰ soprattutto nel settore industriale, ad attestazione dell'evoluzione del sistema di *governance* verso configurazioni societarie più evolute, strutturate e complesse e quindi maggiormente in grado di affrontare la competizione globale. Anche se in diminuzione, resta comunque importante la quota di imprese artigiane attive soprattutto nelle costruzioni, nel manifatturiero e nei servizi alle persone: le imprese artigiane vicentine sono il 28,7% del totale delle registrate (in Italia tale percentuale è pari al 21,5%).

Forme societarie più evolute moltiplicano in generale le esigenze di relazione con il Registro delle Imprese con la conseguente necessità di rispondere alle problematiche delle imprese in tempi certi e contenuti.

Nella provincia di Vicenza, la crisi iniziata a fine 2008 - generata a livello finanziario - ha avuto effetti rilevanti sull'economia reale, con riduzione dei consumi e degli investimenti privati e si è configurata come la più grave recessione del dopoguerra. Nei primi anni di crisi, la specializzazione manifatturiera del vicentino ha amplificato le difficoltà riscontrate a livello nazionale. Nel triennio 2015-2017 la capacità esportativa delle imprese vicentine assieme ad una moderata ripresa degli investimenti interni, anche a seguito del programma Industria 4.0, ha portato ad un miglioramento della situazione economica in provincia anche in termini occupazionali. Tuttavia nel 2018, soprattutto dai mesi estivi, si sono manifestati segnali di deterioramento del quadro complessivo legati alle tensioni internazionali e alle incertezze nel mercato interno.

Secondo il Bollettino di gennaio della Banca d'Italia, sulle prospettive globali gravano i rischi relativi a un esito negativo del negoziato commerciale tra gli Stati Uniti e la Cina, al possibile riacutizzarsi delle tensioni finanziarie nei paesi emergenti e alle modalità con le quali avrà luogo la Brexit. In Italia l'indebolimento dei mesi estivi è stato causato anche

¹⁰ Al 31 dicembre 2018 le imprese individuali sono il 47,7% del totale e le società di capitali sono il 30,8% del totale.

dalla riduzione della domanda interna, in particolare degli investimenti e, in misura minore, della spesa delle famiglie. L'andamento delle esportazioni italiane è risultato ancora favorevole nella seconda metà dell'anno; il rallentamento del commercio globale ha però influenzato le valutazioni prospettive delle imprese sugli ordinativi esteri. Nel trimestre estivo sono aumentate le ore lavorate mentre il numero di occupati è lievemente diminuito; secondo i primi dati disponibili, in autunno l'occupazione è rimasta sostanzialmente stazionaria.

Nel 2018, la produzione industriale vicentina è aumentata di circa sei punti percentuali rispetto alla media del 2017, anche se, soprattutto nei mesi estivi, si è registrato un rallentamento.

Nella provincia berica l'economia agricola si innesta in un territorio principalmente collinare e pedemontano, fortemente urbanizzato e industrializzato: all'importanza economica del primario e al forte legame con l'industria alimentare va legato il ruolo sociale di valorizzazione e tutela del territorio. Anche in considerazione della piccola dimensione delle imprese agricole e alla conseguente scarsa capacità di influenzare il mercato, la redditività degli investimenti nel settore primario è in misura sempre crescente funzione della variabilità dei prezzi delle *commodity* agricole e della revisione delle politiche agricole comunitarie con l'effetto di un aumento di insicurezza negli operatori. Il Piano di Sviluppo Rurale della Regione del Veneto offre tuttavia possibilità di finanziamento soprattutto per giovani agricoltori.

All'interno del settore terziario il legame con il settore manifatturiero è intenso: i servizi alle imprese, soprattutto manifatturiere, sono una quota importante del terziario vicentino, poiché si sono sviluppati in affiancamento alle industrie locali e i dati riferiti al 2018 mostrano un ulteriore incremento del terziario avanzato (soprattutto attività professionali e informatica). Strutturalmente il settore commerciale nel vicentino ha un indice di densità¹¹ pari a 0,5 e quindi le medie e grandi strutture di vendita sono preminenti: nel corso degli ultimi anni anche in provincia di Vicenza sono stati aperti centri commerciali e strutture di vendita medio-grandi. Sotto il profilo congiunturale le prospettive sono influenzate dal rallentamento dei consumi e da un quadro del mercato del lavoro ancora positivo ma nel quale si intravedono segnali di debolezza¹².

¹¹ L'indice di densità è il rapporto tra superficie di vendita degli esercizi di vicinato (piccoli negozi) e superficie di vendita delle medie e grandi strutture di vendita classificate secondo la legge regionale n. 15 del 13 agosto 2004 (fonte Infocamere-*Trade view*), tale legge è ora superata ma l'indicatore resta importante.

¹² Soprattutto in relazione all'aumento delle ore di Cassa Integrazione Guadagni autorizzate nel quarto trimestre.

Particolarmente negativa è la scarsa propensione delle imprese vicentine alla ricerca e allo sviluppo, almeno nella veste formale richiesta dall'indagine Istat: nel 2015 la spesa in R&S in Veneto rappresenta l'1,09% del PIL (il dato italiano è pari all'1,34%).

La grande presenza di imprese di piccola dimensione e la modesta propensione all'innovazione radicale, propongono con forza i temi legati a «Industria 4.0» e all'agenda digitale nazionale e regionale. Anche alla luce della riforma, la Camera di Commercio ha potenzialmente la possibilità di agire al fine di spingere verso la digitalizzazione sia in relazione agli aspetti burocratici-amministrativi (favorendo la nascita del fascicolo d'impresa, la digitalizzazione dei libri sociali, ...) sia più in generale nelle varie attività delle imprese (*marketing*, amministrazione, ...).

Occupazione

Complessivamente nel 2018 la situazione occupazionale in provincia è migliorata: a settembre 2018 gli addetti che lavoravano nelle unità locali ubicate in provincia di Vicenza erano 331.263 in aumento di 12.297 unità rispetto all'analogo periodo del 2017¹³. Tale incremento è dovuto principalmente alla componente dipendente (cresciuta da 257.462 a 268.892 unità pari a +4,4%) ma anche la componente indipendente ha registrato un leggero aumento (da 61.504 a 62.371 unità pari a +1,4%).

Il numero di ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni nel 2018 è stato 4.752.168 in netta flessione (-16,7%) rispetto al 2017 (5.706.690): almeno fino all'estate pareva possibile un ritorno ai livelli pre-crisi (nel 2007 le ore di CIG autorizzate erano poco più di 3 milioni, nel picco 2010 erano più di 26 milioni), ma nell'ultimo trimestre si è registrato un forte incremento che conferma l'inizio di una fase di incertezza. Anche i dati sulle aperture delle procedure concorsuali indicano un peggioramento che si è manifestato nella parte finale dell'anno: nel 2018 le imprese coinvolte sono state 163 con un aumento del 30,4% rispetto al 2017.

Nel 2017 il tasso di disoccupazione è rimasto stabile rispetto al 2016: si è attestato a quota 6,2%¹⁴ restando comunque ad un livello molto più basso del dato italiano pari all'11,2% (nel 2015 è stato del 4,8 nel 2014 è stato del 7,7%; ma nel 2008 era il 3,3%). Il tasso di disoccupazione è rimasto stabile sia per la componente maschile (5,1% in entrambi gli anni analizzati), sia per la componente femminile (7,6%).

¹³ Al 30 settembre 2017 erano 318.966 (fonte: Infocamere-INPS).

¹⁴ L'ultimo dato disponibile per la provincia di Vicenza è riferito alla media annua del 2017 (Fonte Istat - indagine Forze di lavoro), la serie è stata ricostruita dall'Istat.

Le aspettative imprenditoriali¹⁵ per il 2018 confermavano una ripresa delle richieste di manodopera dipendente, anche se l'indagine Excelsior è stata ristrutturata e quindi non è perfettamente confrontabile con quella realizzata gli anni precedenti.

La richiesta di professionalità di alto livello continua ad essere elevata: nel 2018, in provincia di Vicenza, le figure richieste con *high skill*, cioè dirigenti, specialisti e tecnici, erano il 16,2% del totale, le figure richieste con *medium skill* il 29%, mentre le restanti figure previste rappresentavano il 54,8%.

La conoscenza dei dati Excelsior sul fabbisogno occupazione e professionale delle imprese, unitamente alla riforma delle Camere di Commercio, ha rafforzato la funzione dell'orientamento al lavoro e alle professioni e all'alternanza scuola-lavoro che impegnerà l'Ente su vari fronti ponendola al centro di una rete di relazioni (guidata principalmente, ma non solo, dal portale-registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro e da progetti di collaborazione con Fondazione Studi Universitari e Istituti superiori).

Esportazioni e valore aggiunto

Nel 2018 la provincia di Vicenza ha mantenuto il 3° posto nella graduatoria delle province italiane esportatrici (dopo Milano e Torino).

Questa caratteristica impatta sulle attività certificative di supporto all'*export* della Camera di Commercio di Vicenza: la provincia di Vicenza ha «esportazioni per abitante» tre volte superiori alla media italiana e conseguentemente anche le attività certificative possono essere considerate in media triple rispetto ad una Camera di pari dimensioni. Peraltro la specificità legata alla presenza di un importante distretto orafa comporta che vi sia una maggiore complessità delle attività di rilascio dei certificati di origine delle merci e altri documenti per l'esportazione.

Nei primi nove mesi del 2018 le esportazioni nella provincia di Vicenza hanno totalizzato oltre 13 miliardi di euro con un incremento dell'1,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Nello stesso periodo, le importazioni si sono attestate poco al di sopra dei 7 miliardi, anch'esse in aumento con una percentuale del 7,7%. Tra le province venete Vicenza conferma il proprio «primato esportativo» con una quota pari al 28,2% del totale regionale.

¹⁵ La fonte dei dati è la rilevazione del sistema camerale Excelsior sulle richieste di figure professionali delle imprese del settore privato non agricolo.



Il macro-settore metal-meccanico è il più importante, rappresentando poco meno del 50% dell'*export* totale, ma i prodotti dei distretti storici della concia, del tessile-abbigliamento e dell'orafo hanno quote di *export* ancora rilevanti, attorno al 10% del totale.

Nel 2017 il valore aggiunto provinciale pro-capite ai prezzi di base è stato pari a 30.107,25 euro (13° posizione nella graduatoria delle province italiane, in miglioramento di una posizione) contro una media nazionale di 25.405,74. Nel 2000 la provincia berica era situata al 18° gradino con 22.935,2 euro versus un valore medio nazionale di 19.496,9 euro¹⁶.

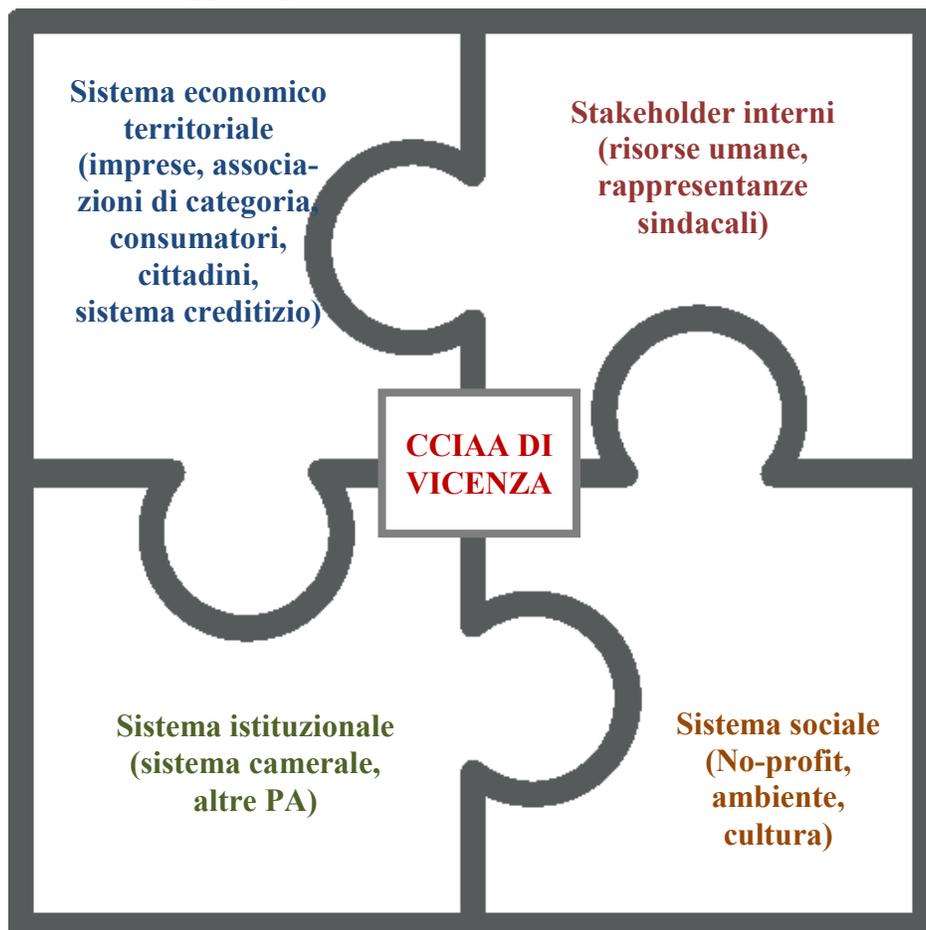
La composizione del valore aggiunto realizzato in provincia indica la forte propensione al manifatturiero del sistema economico vicentino: il 42,7% del valore aggiunto in provincia è prodotto dal settore secondario, contro il 23,9% dell'Italia.

Anche in considerazione di questo dato, la crescita economica della provincia di Vicenza passa attraverso lo sviluppo di strategie di politica industriale.

¹⁶ I dati del Valore aggiunto sono di fonte Tagliacarne su dati ISTAT.



Mapa degli stakeholder della CCIAA di Vicenza



Tab. 3 – Incrocio *stakeholder* e prospettive di BSC

Prospettive BSC/ Stakeholder		Tessuto economico locale	Economico- finanziaria	Processi interni	Innovazione, crescita e apprendimento
Sistema economico territoriale	Imprese	■	■	■	
	Associazioni di categoria	■	■	■	
	Consumatori e cittadini	■	■	■	
	Sistema creditizio	■	■		
Stakeholder interni	Risorse Umane		■	■	■
	Rappresentanze sindacali		■	■	■
Sistema istituzionale	Sistema camerale	■	■	■	■
	Altre PA	■	■	■	
Sistema sociale	No-profit	■		■	
	Ambiente	■			
	Cultura	■			

4.2 Analisi del contesto interno

Le risorse finanziarie

La CCIAA è dotata di autonomia finanziaria, cioè gestisce in proprio le sue risorse economiche e finanziarie (circa 13,8 milioni di € previsti nel 2019¹⁷), pur rispettando, come ogni Ente pubblico, i vincoli di utilizzo e destinazione stabiliti dalle norme legislative generali (legge finanziaria, decreti leggi di stabilizzazione e contenimento delle spese, etc.).

La gestione patrimoniale e finanziaria della CCIAA è disciplinata dal Regolamento emanato con D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254 e successive modifiche, con il quale sono anche definiti gli schemi di bilancio.

Con il D.Lgs. 219/2016 è stato reso definitivo il taglio del diritto annuale in misura pari al 50%.

¹⁷ Da bilancio preventivo 2019.

Le risorse umane

Il personale a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio 2019 è di 104 dipendenti e 3 dirigenti¹⁸. Con Deliberazione n. 183 del 30 novembre 2017 della Giunta camerale, è stata rideterminata la dotazione organica a 120 unità.

Il recente D. Lgs. di riforma delle Camere di Commercio vieta, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione, fino al completamento del piano di razionalizzazione. Con la «legge di stabilità 2019» è stata concessa una limitata deroga al blocco delle assunzioni alle Camere di Commercio che non sono state interessate dal processo di accorpamento o che lo hanno già concluso.

Al 1° gennaio 2019 i rapporti di lavoro a tempo parziale sono 37.

Nella seguente tabella, riferita al personale di ruolo, sono indicate le appartenenze di genere, di categoria, di fasce di età e del livello di scolarità dei dipendenti, al 1° gennaio 2019:

Cat.	N.	Genere		Classi di età			Scolarità				
		M	F	≤34	≥35 ≤54	≥55	scuola dell'obbligo	diploma di maturità	laurea in materie		
									giuridiche	economiche	altro
S.G.	1		1		1				1		
DIR.	2	2			1	1				2	
PO	3	2	1		2	1		1	1	1	
D	27	10	17		17	10		8	4	7	8
C	65	10	55	1	49	15	4	36	4	1	20
B	5	2	3		4	1	3	1			1
A	4	3	1		2	2	2	2			
Tot.	107	29	78	1	76	30	9	48	10	11	29

Dalla tabella si ricava che oltre il 46% dei dipendenti ha conseguito il diploma di laurea e che complessivamente i diplomati e laureati sono oltre il 91%. Il 71% circa del personale si colloca nella fascia di età tra i 35 e i 54 anni.

¹⁸ Il Segretario Generale è stato incluso nel computo poiché ha un incarico a tempo determinato inserito in un rapporto a tempo indeterminato.

Complessivamente il personale in servizio a gennaio 2019 può essere calcolato come 92,32 unità *full time equivalent (FTE)*¹⁹ di cui 27,70²⁰ unità svolgono attività di gestione dell'Ente, mentre 64,62 unità sono assegnate alle attività direttamente rivolte a favore delle imprese, tra cui la promozione e lo studio del sistema economico, la regolazione del mercato, la tenuta dell'anagrafe delle imprese e dei registri speciali. Poiché le imprese attive in provincia sono attualmente 89.685, rapportando il precedente valore del personale dedicato alle attività esterne, si rileva una incidenza di 0,72 unità di personale ogni 1000 imprese attive²¹.

I sistemi di incentivazione

Con deliberazione n. 38 del 16 aprile 2019 della Giunta camerale è stato adottato «il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*» - aggiornamento 2019, con applicazione dal 2019.

La formazione

I corsi di formazione programmati nel 2019 riguarderanno aggiornamenti specifici per il personale di alcuni uffici e approfondimenti per tutto il personale su normative di carattere generale (ad esempio: attività formative obbligatorie in materia di anticorruzione e di sicurezza dei lavoratori di cui al D. Lgs. n. 81/2008).

Per quanto attiene alla materia della prevenzione della corruzione e della *performance*, nel mese di dicembre 2018 è stato effettuato un incontro per illustrare le novità in materia di programmazione.

Nei mesi di settembre e ottobre sono stati organizzati incontri personalizzati, finalizzati alla gestione del sito camerale *responsive*, che hanno coinvolto gli uffici maggiormente in-

¹⁹Il *Full-time equivalent (FTE)* è un metodo di misurazione uniforme del numero dei dipendenti di un'azienda. Un FTE (tempo pieno) equivale a una persona che lavora 8 ore al giorno. I dipendenti con orario diverso vengono riparametrati a questa quantità. Ad es. una persona con contratto di lavoro a tempo parziale di 6 ore giornaliere equivale a 0,75 FTE (6/8 ore).

²⁰ Il calcolo è eseguito sommando il personale a tempo pieno e quello a tempo parziale rapportato al tempo pieno, esclusa la dirigenza.

²¹ Nel 2017 l'incidenza è stata di 0,77 unità di personale ogni 1000 imprese attive.

teressati all'aggiornamento del sito stesso ed, in particolare, della sezione Amministrazione Trasparente.

Il Piano triennale 2019-2021 delle azioni positive

Con deliberazione n. 37 del 16 aprile 2019, la Giunta camerale ha approvato, su proposta del Comitato Unico di Garanzia, il Piano triennale delle azioni positive volto ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità nel lavoro tra uomini e donne.

Qualità dei servizi

Si riportano i dati relativi a due dei servizi di interesse dell'utenza:

a) l'indicatore di tempestività dei pagamenti 2018, confrontato con il dato 2017:

Indicatore di tempestività dei pagamenti (2018) ²²	\sum giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto	-21.128.896,53	-15,45
	Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	1.367.288,27	

Indicatore di tempestività dei pagamenti (2017)	\sum giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto	-12.130.085	-8,35
	Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	1.453.122,64	

L'indicatore di tempestività dei pagamenti è definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture. L'indicatore con segno «meno» ha un significato positivo poiché vuol dire che le fatture complessivamente sono state pagate prima della scadenza (nel periodo considerato).

b) dati relativi al SUAP

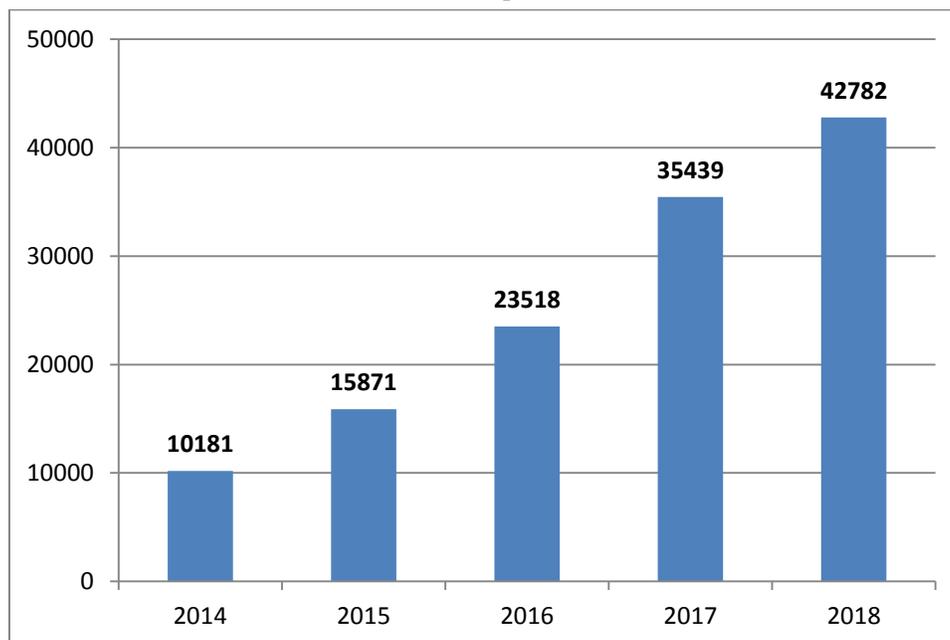
²² Numero delle fatture passive ricevute e pagate nell'anno: sono le fatture o richiesta equivalente di pagamenti protocollate e pagate nell'anno. Sono escluse: le fatture con pagamento tramite domiciliazione bancaria (es. utenze), le fatture emesse dagli enti collegati, le fatture compensate.

Il PSC (*Point of single contact*) o SUAP (Sportello Unico Attività Produttive) è attivo dal 2010 nel portale nazionale www.impresainungiorno.gov.it ed è la «porta d'accesso» virtuale attraverso la quale l'impresa si rapporta in via telematica con un solo interlocutore, lo Sportello Unico appunto, per tutte le sue necessità informative e di spedizione pratiche.

In provincia di Vicenza tutti i Comuni utilizzano il SUAP camerale.

Il grafico seguente (*Report* gennaio 2019) dimostra che il numero di pratiche telematiche gestite tramite SUAP camerale in provincia di Vicenza è in costante aumento.

Grafico 2 – Statistiche pratiche SUAP a Vicenza



La Camera di Vicenza, in collaborazione con Infocamere s.c.p.a., continuerà l'azione di promozione, informazione e diffusione dell'uso del SUAP camerale nei confronti dei Comuni, degli enti terzi, delle imprese e dei professionisti che interagiscono col sistema, assumendosi direttamente i costi della piattaforma informatica.

Di seguito si riportano gli indicatori economico-finanziari monitorati nel 2017²³ tramite la BSC.

Prospettiva	Nr. Indicatore	Algoritmo di calcolo	Peso	Dato 2016	Dato 2017	Target 2017	% Realizzazione
Economico-finanziaria	Programma 032.003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza						
	Obiettivo Strategico 032.003.08 - Ottimizzare le risorse finanziarie disponibili						
	1	Oneri correnti / Proventi correnti	10%	102,14%	107,53%	100%	92%
	2	Proventi correnti - (entrate da Diritto annuale + Diritti di segreteria) / Proventi correnti	10%	7,18%	5,53%	3%	100%
	3	Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici anno "n" / Valore di budget relativo agli interventi economici anno "n"	20%	80,43%	67,42%	95%	71%
	4	Voce di conto economico: B.8 Interventi economici / Nr. imprese attive (incluse unità locali) al 31.12 dell'anno "n"	10%	€ 30,41	€ 24,28	€ 13,00	100%
	5	Costi di funzionamento CCIAA anno "n" / Costi di funzionamento CCIAA anno "n-1"	20%	84,90%	88,01%	100%	100%
	6	Totale diritto annuale incassato entro il 31.12 al netto di interessi e delle sanzioni / Voce di conto economico: A.1 Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni	20%	82,80%	81,90%	80%	100%
	7	Creazione vademecum sul risparmio energetico per i dipendenti camerati	10%	-	00/01/00	31/12/17	0%
			100%			Totale	83%

Positivi risultano in particolare:

- la presenza di proventi correnti diversi dal diritto annuale e dai diritti di segreteria in misura di circa il 5%,
- la riduzione dei costi di funzionamento rispetto al 2016,
- il diritto annuale incassato entro la scadenza in misura quasi dell'82%.

Sono stati pubblicati i costi contabilizzati, evidenziando quelli effettivamente sostenuti e quelli imputati al personale per ogni servizio erogato e il relativo andamento nel tempo. I costi relativi agli anni 2013-2017 sono visibili al seguente *link*:

www.vi.camcom.it/.../costi-contabilizzati.html

²³ I dati relativi al bilancio consuntivo 2018 non sono ancora disponibili.

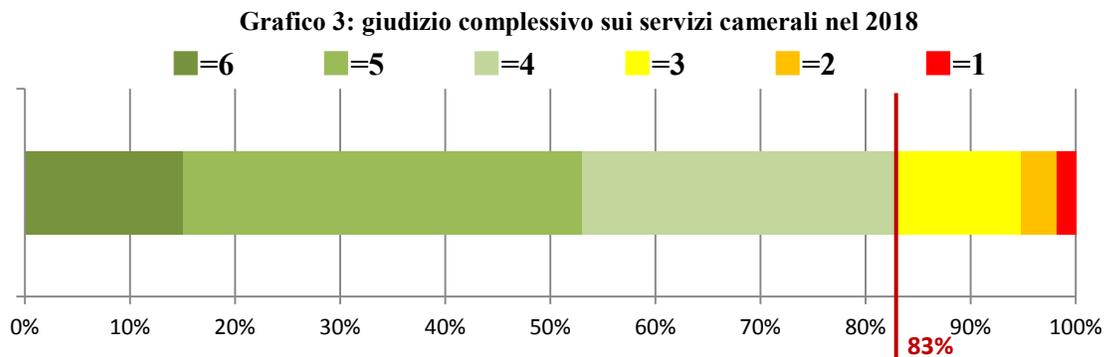
La CCIAA ha iniziato nel 2014 a proporre ai propri *stakeholder* un breve questionario per avere da un lato un giudizio sull'operato già svolto e dall'altro alcune indicazioni sulle criticità e sugli aspetti di forza e di debolezza in merito ai servizi forniti, anche in prospettiva di una revisione degli stessi.

Nel mese di settembre 2018, è stato realizzato un sondaggio su un campione significativo di imprese della provincia (circa 25.000 imprese contattate e oltre 4.000 le risposte pervenute, con un tasso di adesione di oltre 16%), per chiedere un giudizio sui servizi resi dalla Camera alle imprese, in particolare su quelli che hanno avuto una nuova attivazione nel 2018.

È stato chiesto, inoltre, per i servizi utilizzati, di esprimere un giudizio da 1 a 6 (totalmente insoddisfatto – totalmente soddisfatto), su aspetti quali la competenza e disponibilità del personale, l'adeguatezza degli orari, l'organizzazione degli uffici, la possibilità di ottenere informazioni sul sito o al telefono, i tempi di attesa e la chiarezza delle procedure.

In generale i giudizi sono risultati molto positivi (tutti oltre il 66%, con punte fino all'85% di soddisfazione) e tutti in consistente crescita rispetto all'anno precedente.

È stato infine richiesto un giudizio complessivo sui servizi offerti dalla Camera di Commercio con il seguente risultato (in rosso la percentuale totale dei giudizi complessivamente positivi):



I risultati sono disponibili al *link* www.vi.camcom.it/.../rilevazione-soddisfazione-utenti.html.

Analisi del contesto interno tramite SWOT²⁴

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilità alla sede della CCIAA per quanto concerne le infrastrutture stradali • Presenza nello stesso stabile di CCIAA e Azienda Speciale • Presenza di uffici distaccati sul territorio • Il 71% del personale si colloca nella fascia di età tra i 35 e i 54 anni, oltre il 46% del personale è laureato e diplomati e laureati sono oltre il 91% complessivamente • I processi relativi all'anagrafe camerale, che è il <i>core business</i> della CCIAA, sono fortemente automatizzati • Gestione maggiormente informatizzata attraverso il sistema di gestione documentale, piattaforma Google e nuovo sito <i>responsive</i> • Implementazione del sistema di prenotazione <i>online</i> dei servizi • Autonomia finanziaria a copertura dei costi di funzionamento e attività istituzionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Lontananza della stazione ferroviaria • Non adeguata presenza di mezzi pubblici e piste ciclabili che conducano alla parte est della città • Organizzazione di tipo verticistico-funzionale • Automatizzazione di processi diversi da quelli relativi all'anagrafe camerale da migliorare • Poco coordinamento e utilizzo non metodico degli applicativi di gestione • Criticità nel senso di appartenenza all'organizzazione • Frequente gestione delle emergenze e difficoltà a rispettare le scadenze • Necessità di formazione personalizzata • Alta conflittualità interna • Blocco delle assunzioni
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • La CCIAA fa parte di un sistema «a rete» che potrebbe consentire di gestire assieme ad altre CCIAA determinati processi gestionali sfruttando le economie di scala • Adozione di programmi di trasparenza e anticorruzione al fine di rendere trasparente e accessibile l'operato della CCIAA • Presenza di normative che hanno ampliato i compiti camerali (ad esempio SUAP e alternanza scuola-lavoro) • Industria 4.0: digitalizzazione dei servizi per l'utenza (fascicolo elettronico di impresa, SPID, ecc.) • Gestione coordinata degli strumenti e dei documenti di programmazione • Avvio di tavoli di confronto con le altre CCIAA Venete su tematiche comuni (SMVP, personale, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rischio di migrazione di personale dal sistema camerale verso altri enti pubblici e riduzione dello stesso per pensionamento senza sostituzione, con conseguente perdita di <i>know-how</i> • Invecchiamento del personale • Incertezza del quadro normativo • Vincoli da parte del governo centrale nella gestione delle economie di bilancio e delle risorse umane • A causa dei vincoli di bilancio, poca o nulla la formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze, ad alimentare il senso di appartenenza, la cultura aziendale, la gestione dello <i>stress</i>, la gestione ottimale dei processi di lavoro • Eccessiva burocratizzazione degli strumenti di <i>management</i> (es. Piano Anticorruzione/Antiriciclaggio, <i>Piano performance</i>, ecc.) e duplicazione dei controlli (es. OIV, Revisori dei Conti su trasparenza, ecc.)

²⁴ L'analisi SWOT è lo strumento di pianificazione strategica usato per analizzare in maniera sintetica un contesto complesso e in particolare per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o di ogni altra situazione in cui occorre prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

5. Obiettivi strategici

Il «Programma pluriennale 2019-2023» è stato approvato dal Consiglio camerale con la deliberazione n. 25 del 15 novembre 2018.

Le linee strategiche riguardano le seguenti macro-aree di intervento:

A) «Competitività delle imprese»

A.1) Innovazione e digitalizzazione delle imprese e della PA

Il Decreto individua ancora tra le funzioni principali delle Camere di Commercio la tenuta del Registro delle Imprese e pone la prospettiva di realizzare il cosiddetto Fascicolo d'Impresa in cui sono raccolti tutti i dati pubblici relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa.

Questa attività non può che passare attraverso la maggiore efficienza del Registro delle Imprese e il potenziamento dello Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP) camerale al fine di rendere il Registro sempre più un «Hub informativo» con un'unica e coordinata banca dati dalla quale attingere le informazioni utili ai procedimenti di interesse delle imprese.

In questo obiettivo si inserisce la linea di intervento di Unioncamere nazionale rivolta alla diffusione della cultura dell'innovazione digitale e della digitalizzazione delle micro e piccole imprese, tema che si colloca tra i primi posti nell'agenda del governo e delle istituzioni europee e locali.

A.2) Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori

Il D. Lgs. 219/2016 assegna espressamente alle Camere di Commercio l'attività di informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e *startup*.

Per quanto riguarda l'attività di informazione economica, è attivo il servizio dell'Ufficio Statistica e Studi, che fornisce dati relativi all'economia vicentina e nazionale, sia su richiesta degli utenti e sia attraverso la pubblicazione di *focus* economici sulla stampa e su riviste specializzate.

È inoltre presente il Comitato Imprenditoria Femminile (CIF) con l'obiettivo prioritario di promuovere e sostenere la nascita e il consolidamento delle imprese femminili e contribuire, in questo modo, all'occupazione, alla crescita e all'aumento di competitività dei sistemi produttivi locali e del Paese.

Nella stessa azione di intervento è stata ricondotta l'attività della Stazione Sperimentale per l'Industria delle Pelli e delle Materie Concianti (SSIP).

La Società è partecipata per un terzo dalla Camera di Commercio di Vicenza.

A.3) Valorizzazione del patrimonio culturale, promozione del turismo, miglioramento delle condizioni ambientali

Il D. Lgs. 219/2016 di riforma delle Camere di Commercio ha sancito espressamente tra i compiti e le funzioni degli enti camerali la valorizzazione del patrimonio culturale, nonché lo sviluppo e la promozione del turismo e della cultura, in collaborazione con gli enti e organismi competenti.

In particolare, è stato approvato un progetto in tema di «Cultura e Turismo», collegato da un lato al tema della valorizzazione dei percorsi minori del turismo e della cultura, anche tramite l'attività delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione turistica, e dall'altro alla promozione del turismo in ambito intersettoriale, anche prevedendo delle misure per la riqualificazione del patrimonio alberghiero o il sostegno di attività turistico/culturali di interesse internazionale.

Il citato Decreto attribuisce, inoltre, competenze in materia ambientale nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali.

A.4) Orientamento al lavoro e alle professioni

La tematica del lavoro è centrale nel Decreto di riforma delle Camere di Commercio. A queste viene affidata, infatti, la tenuta e la gestione del Registro nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro (RASL), le attività legate all'orientamento al lavoro e alle professioni, alla realizzazione del sistema di certificazione delle competenze, al supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, al sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro e al *placement*.

B) «Regolazione dei mercati»

B.1) Tutela del consumatore e del mercato, vigilanza, rilevazione prezzi e giustizia alternativa

Il Decreto descrive puntualmente anche le attività di regolazione dei mercati che rientrano tra le competenze della Camera di Commercio di cui alla lettera c) del rinnovato articolo 2 della Legge 580/1993. Le competenze riguardano tutela del consumatore e della fede

pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe. A ciò si aggiungono anche il tema della giustizia alternativa (mediazione e arbitrato) e della tutela della proprietà industriale (marchi e brevetti).

Tra le conferme dei temi di grande rilevanza, vi è il ruolo del Laboratorio Saggio Metalli Preziosi (LSMP) che rappresenta un'eccellenza di uno dei principali distretti orafi italiani e che opera non solo in ambito istituzionale ma anche con attività a regime di mercato.

Il LSMP della Camera di Commercio di Vicenza è rimasto l'unica struttura accreditata a livello nazionale nel settore orafico e, pertanto, la sua attività assume rilevanza nazionale.

C) «Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo»

C.1) Supporto all'internazionalizzazione delle imprese

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, il Decreto di riforma, affida alle camere di Commercio le attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane in collaborazione con ICE-Agenzia, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative.

A queste attività continua ad affiancarsi il rilascio dei certificati di origine delle merci e dei documenti per l'esportazione.

D) «Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche (efficienza dell'ente e qualità dei servizi erogati)»

D.1) Efficienza interna dell'ente e ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili

Il perseguimento dei fini istituzionali dell'ente camerale non può prescindere da una dinamica organizzazione dell'ente, il più possibile rispondente ai principi di progettualità, efficacia, efficienza ed economicità.

La gestione delle partecipazioni rimarrà una linea strategica per l'ente camerale anche per il 2019 in quanto oltre al monitoraggio sulle diverse situazioni, dovrà essere data applicazione agli interventi previsti dalla revisione straordinaria delle partecipazioni ai sensi dell'art. 24 del Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 recante «Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica».

D.2) Qualità del Registro Imprese e degli altri registri ed albi

Va innanzitutto rimarcata la centralità del Registro delle Imprese nelle funzioni della Camera di Commercio: il Registro delle Imprese è l'Anagrafe economica nazionale e uno strumento insostituibile di pubblicità legale (completamente digitalizzato). Le varie forme di pubblicità legale sono:

- pubblicità costitutiva - è necessaria perché un certo atto o fatto produca i propri effetti giuridici anche *inter partes* e si ha solo dopo l'avvenuta iscrizione nel Registro;
- pubblicità dichiarativa - consente di rendere un atto o un fatto opponibile ai terzi, prescindendo dall'effettiva conoscenza che i terzi ne abbiano (conoscenza legale);
- pubblicità notizia - ha la sola finalità di certificazione anagrafica e di informazione generica al pubblico, senza alcuna conseguenza né sull'efficacia, né sull'opponibilità dell'atto che vi è soggetto.

Inoltre, già oggi, il Registro delle Imprese è al centro della raccolta e pubblicazione di dati pubblici sulle imprese, trattati anche grazie all'acquisizione dati da altre PA (Agenzia delle Entrate, Accredia, INPS, SUAP...).

Tramite i diritti di segreteria, il Registro delle Imprese è la seconda fonte di entrate della Camera di Commercio (nel 2017 i diritti di segreteria totali sono stati pari a 4,5 milioni di euro).

Tra gli altri Registri ed Albi, rientra anche il Registro dei Protesti.

D.3) Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne

L'obiettivo attiene alla valorizzazione e allo sviluppo delle professionalità e delle competenze interne della dirigenza e del personale camerale.

D.4) Trasparenza, anticorruzione e legalità

La Legge 6 novembre 2012, n. 190²⁵, come novellata dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016 n. 97, traduce nell'ordinamento interno i principi contenuti in norme sia internazionali sia nazionali in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e dispone misure a presidio della trasparenza e dell'integrità dell'azione della Pubblica Amministrazione.

Con tale normativa è stato quindi introdotto, anche nel nostro ordinamento, un sistema organico di prevenzione della corruzione, il cui aspetto caratterizzante consiste nell'articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione

²⁵ Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.

della corruzione su due livelli.

Infatti, a livello nazionale, l'Autorità Nazionale Anticorruzione predispone il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e a livello decentrato, ogni Amministrazione Pubblica definisce un proprio Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza che, sulla base delle indicazioni presenti nel PNA, effettua l'analisi e valutazione dei rischi specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli.

Il dettaglio delle proposte di programmazione quinquennale e per il 2019 si trova nel Programma Pluriennale 2019-2023, consultabile alla pagina del sito camerale www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa.html alla voce Documenti e link utili - Documenti di programmazione strategico-gestionale.

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento tra gli elementi costituenti il programma di mandato e la *Mission* istituzionale, la CCIAA indirizza la propria azione verso alcuni Quadri Strategici di intervento (corrispondenti alle «Missioni» previste dalla normativa vigente per la redazione del bilancio camerale):

011, Competitività delle imprese

012, Regolazione dei mercati

016, Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo

032, Efficienza dell'Ente e qualità dei servizi erogati.

La CCIAA di Vicenza al fine di declinare i propri Quadri Strategici in Obiettivi Strategici, ha individuato quattro prospettive di *performance*. Tali prospettive sono gli ambiti nei quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive di seguito descritte forniscono la base di articolazione della Mappa Strategica riprodotta nel capitolo 3.3.

Le quattro prospettive sono: «prospettiva tessuto economico locale»; «prospettiva economico-finanziaria»; «prospettiva processi interni»; «prospettiva innovazione, crescita e apprendimento».

La «**prospettiva tessuto economico locale**» misura il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'Ente di individuare e soddisfare i bisogni specifici del territorio e degli utenti.

La «**prospettiva economico-finanziaria**» valuta la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale *standard* di riferimento al fine di valutare

le capacità del *management* di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

La «**prospettiva processi interni**» individua il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

La «**prospettiva innovazione, crescita e apprendimento**» valorizza le potenzialità interne dell'Ente, al fine di favorire la crescita del personale in termini di competenze, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento; è orientata inoltre alla innovazione di processo e al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.

Di seguito si riporta il dettaglio degli Obiettivi Strategici connessi ai Quadri Strategici che si suggerisce di leggere assieme alla Mappa Strategica:

Tab. 4 – Dettaglio dei Quadri Strategici 2019

QUADRO STRATEGICO 011: COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	
Obiettivi Strategici	Innovazione e digitalizzazione delle imprese e della PA
	Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori
	Valorizzazione del patrimonio culturale, promozione del turismo, miglioramento delle condizioni ambientali
	Orientamento al lavoro e alle professioni
QUADRO STRATEGICO 012: REGOLAZIONE DEI MERCATI	
Obiettivi Strategici	Tutela del consumatore e del mercato, vigilanza, rilevazione prezzi e giustizia alternativa
QUADRO STRATEGICO 016: COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	
Obiettivi Strategici	Supporto all'internazionalizzazione delle imprese
QUADRO STRATEGICO 032: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE - EFFICIENZA DELL'ENTE E QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI	
Obiettivi Strategici	Efficienza interna dell'ente e ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili
	Qualità del Registro Imprese e degli altri registri ed albi
	Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne
	Trasparenza, anticorruzione e legalità

Al fine di misurare, valutare e quindi rappresentare in modo integrato ed esaustivo il livello di *performance* atteso e realizzato e gli eventuali scostamenti, la CCIAA di Vicenza costruisce il Cruscotto degli indicatori.

Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la CCIAA ha costruito il Cruscotto BSC di indicatori di Ente e, a cascata, di Area Direzionale e di Servizio.

Al fine di garantire il monitoraggio continuo della *performance* dell'Ente e l'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati rappresentano tutte le azioni messe in atto dalle diverse Aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del Cruscotto sono definiti gli indicatori e i *target*.

L'aggiornamento 2019 al Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* ha individuato gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori si considerano raggiunti (in termini di scostamenti accettabili rispetto al *target*) come segue:

- **superiore o uguale a 90**, risultato positivo (colore verde)
- **da 60 a 89**, risultato intermedio (colore giallo)
- **inferiore a 60**, risultato negativo (colore rosso).

Si riporta in allegato B) il Cruscotto Strategico di Ente adottato da parte della CCIAA.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

La BSC rappresenta uno strumento in grado di integrare il processo di pianificazione strategica (a lungo termine) e il processo di programmazione e controllo (a medio termine). L'integrazione tra i due processi avviene attraverso la costruzione di BSC «a cascata».

Il processo propone la formulazione - a partire dal Cruscotto Strategico - di specifici Cruscotti di Area e a seguire di Servizi nell'ambito dei quali si individuano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente.

Per ogni obiettivo operativo vengono individuati gli indicatori che ne esplicitano il risultato e il relativo *target* atteso.

Attraverso il *cascading* i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati nel raggiungimento degli obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Alcuni obiettivi sono, per loro natura, trasversali a più Aree e quindi in tal caso l'obiettivo, l'indicatore e il *target* sono ripetuti in Cruscotti diversi.

I Cruscotti di Area sono riportati nell'allegato B) assieme al Cruscotto dei Servizi.



6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Valutare la *performance* individuale significa interpretare il contributo individuale fornito dal singolo ai risultati della CCIAA. La *performance* individuale si completa con la manifestazione delle proprie competenze, intese come l'insieme delle conoscenze/capacità professionali attinenti alle mansioni attribuite, e dei propri comportamenti professionali e organizzativi.

La *performance* individuale è strettamente collegata alla *performance* organizzativa.

Il Cruscotto Strategico costituisce infatti lo strumento dal quale si strutturano obiettivi a ogni livello organizzativo (dirigenza, Area, Servizio) sempre riconducibili agli obiettivi strategici dell'Ente e indicativi del contributo che ogni componente può dare con la propria specifica attività al raggiungimento del risultato finale.

Il processo di valutazione della *performance* individuale dirigenziale ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della CCIAA e alcune iniziative strategiche sulla base dei quali verificare il livello di raggiungimento dei risultati.

In allegato B) sono presentati gli obiettivi, gli indicatori e i *target* con i relativi pesi connessi alla valutazione del personale dirigenziale.

7. Il processo seguito nella redazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

Per quanto riguarda il Ciclo di gestione delle *performance* si rinvia al «Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*», disponibile alla pagina del sito camerale www.vi.camcom.it/.../SMVP.html.

Il Ciclo è integrato con il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza, disponibile alla pagina www.vi.camcom.it/.../piano-prevenzione-della-corruzione.html.

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

Per quanto attiene al processo seguito nella redazione del Piano della *Performance* si riporta di seguito una sintesi di fasi, soggetti coinvolti e tempistica.

Tab. 5 – Sintesi del processo seguito e dei soggetti coinvolti

N.	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE (MESI)					
			12/18	1/19	2/19	3/19	4/19	5/19
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione						
2.	Analisi del contesto esterno e interno	Servizio Informazione e Promozione Economica, Ufficio Gestione economica e giuridica delle risorse umane						
3.	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione, SG, Dirigenti, Responsabili Servizi e Uffici						
4.	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione, SG, Dirigenti, Responsabili Servizi e Uffici						
5.	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione, SG, Dirigenti, Responsabili Servizi e Uffici, <i>stakeholders</i>						

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La CCIAA di Vicenza ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante la quantificazione delle risorse degli obiettivi, attribuendo le risorse finanziarie a livello di obiettivo strategico e di Area Direzionale.

La CCIAA di Vicenza ha inoltre provveduto a inserire nel Piano della *Performance* gli indicatori compresi nel PIRA (Piano indicatori e risultati attesi di bilancio) che è un allegato al bilancio di previsione camerale.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

La CCIAA di Vicenza adotta un modello di *Check-up* che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e il relativo livello di rispetto dei principi e requisiti stabiliti dalla normativa (D.Lgs. 150/2009), dalle delibere ANAC e dalle Linee Guida di Unioncamere Nazionale.

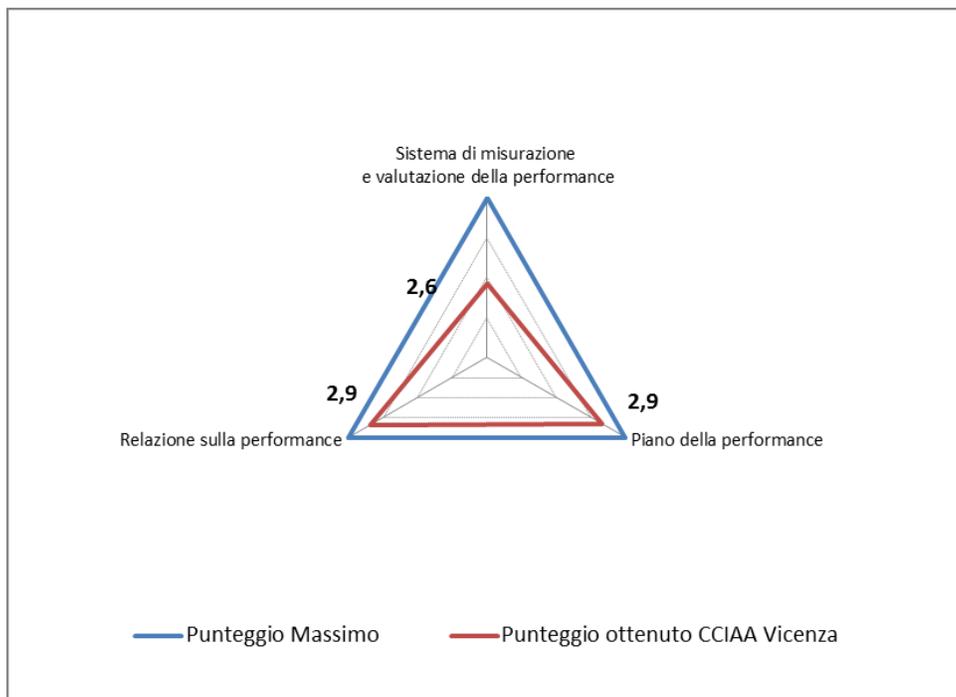
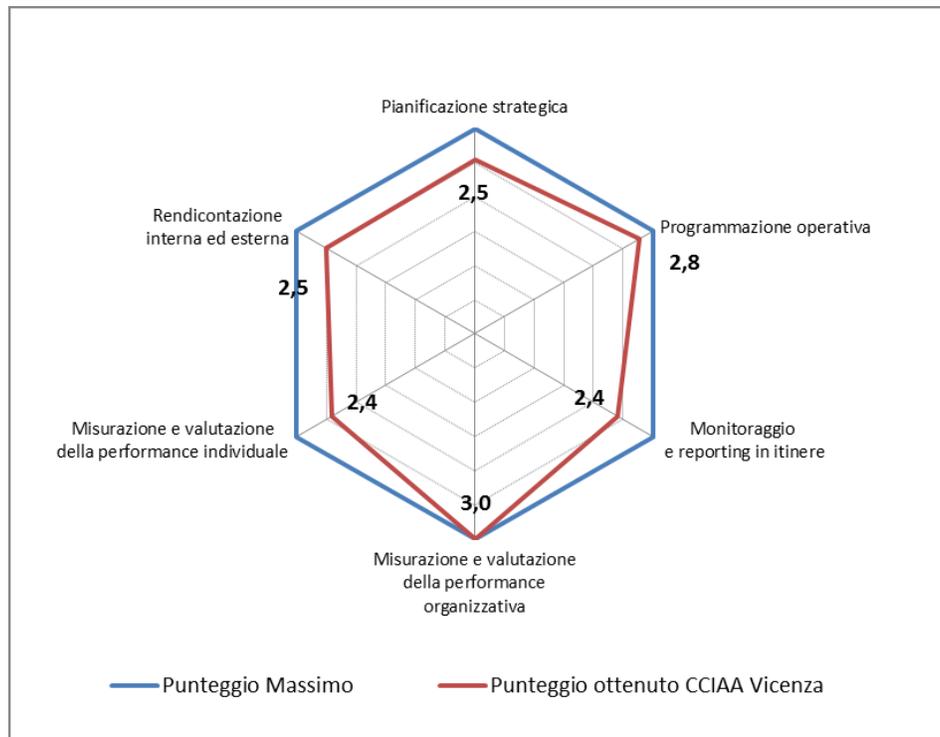
Il modello di *Check-up*:

- a) è un sistema di diagnosi che valuta lo stato di salute/efficacia del «Sistema di Misurazione e Valutazione» adottato dalla CCIAA estendendo la valutazione all'intero Ciclo della *performance*;
- b) produce il flusso informativo utile a implementare il «Piano di miglioramento» del Sistema;
- c) è un modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali-organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali.

Si riportano di seguito i risultati del *Check-up* e il «Piano di miglioramento».



Grafico 4 – *Check-up* al 31 dicembre 2018 – Livello di corrispondenza del Ciclo delle *performance*





Tab. 6 – Piano di miglioramento

Oggetto	Piano di miglioramento
Pianificazione strategica	<ul style="list-style-type: none"> Garantire il costante rispetto delle scadenze normative previste per la realizzazione del processo di pianificazione e controllo e in particolare per la predisposizione dei documenti di programmazione
Programmazione operativa	<ul style="list-style-type: none"> Evitare l'autoreferenzialità nella definizione di obiettivi e <i>target</i> da raggiungere aumentando l'utilizzo di strumenti di <i>benchmarking</i>
Monitoraggio e <i>reporting in itinere</i>	-----
Misurazione e Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	-----
Misurazione e Valutazione della <i>performance</i> individuale	<ul style="list-style-type: none"> È opportuno realizzare dei colloqui finali con il personale interno al fine di comunicare gli esiti della valutazione, commentare i risultati raggiunti e i comportamenti tenuti e orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro ai fini del miglioramento continuo e dell'innalzamento dei livelli di <i>performance</i>
Rendicontazione interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"> Al fine di potenziare l'efficacia dell'attività di valutazione e rendicontazione della <i>performance</i> è opportuno potenziare la comunicazione all'interno e all'esterno dei risultati raggiunti
Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> Applicazione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione per la prima annualità e monitoraggio sull'impatto
Piano della <i>Performance</i>	-----
Relazione sulla <i>Performance</i>	-----

8. Allegati tecnici

- A) Analisi SWOT del contesto esterno
- B) Cruscotto strategico di Ente, Cruscotti di Area, dei Servizi e Obiettivi dirigenziali

9. Documenti propedeutici alla redazione del Piano

- Programma Pluriennale 2019-2023 e Relazione Previsionale e Programmatica 2019, visibile al *link* www.vi.camcom.it/.../bilancio-preventivo.html
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021, visibile al *link* www.vi.camcom.it/.../piano-prevenzione-della-corruzione.html