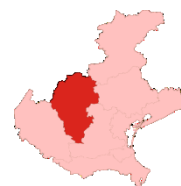




Camera di Commercio  
Vicenza



**PIAO 2022-2024**

---

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE**

---

# Sommario

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduzione .....</b>                                                         | <b>5</b>  |
| Logica di pianificazione integrata.....                                           | 5         |
| Struttura del PIAO .....                                                          | 6         |
| <br><b>SEZIONE 1. IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>                        | <b>7</b>  |
| Le funzioni camerali .....                                                        | 8         |
| Assetto istituzionale .....                                                       | 9         |
| Assetto organizzativo .....                                                       | 10        |
| Le risorse umane .....                                                            | 11        |
| Le risorse finanziarie .....                                                      | 14        |
| <br><b>1.1 Analisi del Contesto .....</b>                                         | <b>16</b> |
| Il contesto economico esterno.....                                                | 17        |
| Il contesto normativo .....                                                       | 22        |
| Approfondimento: il fenomeno corruttivo in Veneto .....                           | 23        |
| Il coinvolgimento degli stakeholder .....                                         | 25        |
| <br><b>SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>         | <b>27</b> |
| <br><b>2.1 Valore pubblico .....</b>                                              | <b>27</b> |
| Impatto e valore pubblico nel ciclo della <i>performance</i> .....                | 28        |
| Indicatori di impatto e valore pubblico nella Camera di Commercio di Vicenza..... | 29        |
| <br><b>2.2 Performance .....</b>                                                  | <b>35</b> |
| Premessa .....                                                                    | 36        |
| Pianificazione: performance organizzativa .....                                   | 36        |
| 1.    Albero della performance.....                                               | 36        |
| 2.    Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici .....                    | 39        |
| 3.    Pianificazione annuale. La performance operativa .....                      | 47        |
| Analisi di genere .....                                                           | 48        |
| La partecipazione degli stakeholders.....                                         | 48        |
| Dalla performance organizzativa alla performance individuale .....                | 49        |
| Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....         | 50        |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....</b>                                             | <b>52</b> |
| Premessa .....                                                                              | 53        |
| Il registro dei rischi .....                                                                | 54        |
| 1. Mappatura dei processi.....                                                              | 54        |
| 2. Identificazione dei rischi corruttivi .....                                              | 55        |
| 3. Valutazione dei rischi corruttivi.....                                                   | 55        |
| 4. Trattamento del rischio .....                                                            | 56        |
| Uffici coinvolti nell’elaborazione del Piano.....                                           | 59        |
| Misure generali e trasversali di prevenzione del rischio .....                              | 61        |
| Codice di comportamento e diffusione di buone pratiche .....                                | 69        |
| Assolvimento degli obblighi di trasparenza .....                                            | 70        |
| L’Azienda Speciale «Made in Vicenza», gli enti e le società controllati e partecipati ..... | 72        |
| <br><b>SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE CAPITALE UMANO .....</b>                                   | <b>73</b> |
| <br><b>3.1 Struttura organizzativa .....</b>                                                | <b>73</b> |
| I processi di riorganizzazione camerale .....                                               | 74        |
| Struttura organizzativa attuale .....                                                       | 78        |
| <br><b>3.2 Organizzazione del lavoro agile.....</b>                                         | <b>80</b> |
| L’esperienza del 2021.....                                                                  | 81        |
| Livello di attuazione del lavoro agile.....                                                 | 83        |
| Gli accordi individuali del 2022 .....                                                      | 87        |
| Dotazioni tecnologiche per il lavoro agile .....                                            | 92        |
| Competenze professionali.....                                                               | 94        |
| <br><b>3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale.....</b>                             | <b>95</b> |
| Piano triennale dei fabbisogni di personale.....                                            | 96        |
| Fabbisogno quantitativo .....                                                               | 96        |
| Fabbisogno qualitativo.....                                                                 | 99        |
| Programmazione strategica delle risorse umane .....                                         | 99        |
| Le strategie di copertura del fabbisogno .....                                              | 100       |
| Le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale .....                             | 100       |
| Il Piano formativo 2022-2024.....                                                           | 101       |

|                                                                     |                |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>SEZIONE 4. MONITORAGGIO .....</b>                                | <b>111</b>     |
| PERFORMANCE - Monitoraggio intermedio e misurazione finale .....    | 112            |
| Valutazione della performance organizzativa .....                   | 113            |
| Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione..... | 114            |
| RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA - Monitoraggio .....                | 117            |
| PIANO FORMATIVO - Monitoraggio .....                                | 118            |
| <br><b>ALLEGATI: .....</b>                                          | <br><b>119</b> |

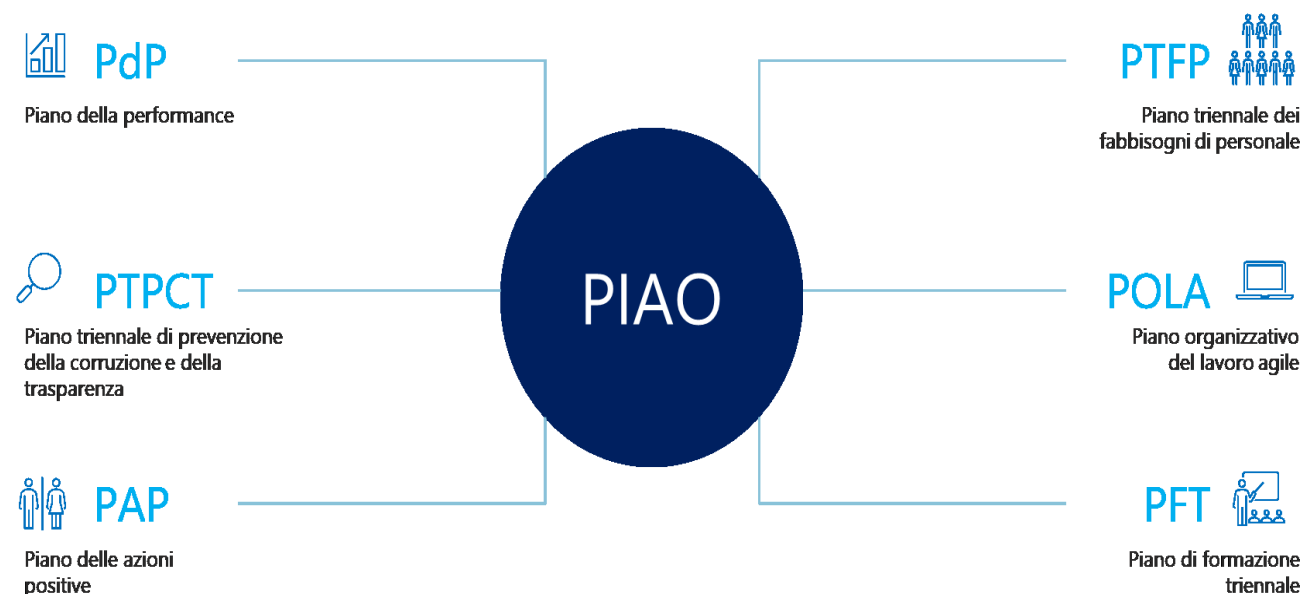
# Introduzione

## Logica di pianificazione integrata

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Esso raccoglie i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi prodotti, dei quali, secondo l'auspicio del legislatore, non deve rappresentare una loro mera sommatoria.

In particolare, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 6 del DL n. 80 del 9/06/2021, il PIAO descrive:

- gli obiettivi strategici e operativi della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante ricorso al lavoro agile;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.



Al fine di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa, il PIAO può rappresentare un'opportunità di miglioramento e di semplificazione delle decisioni programmatiche per le amministrazioni camerali.

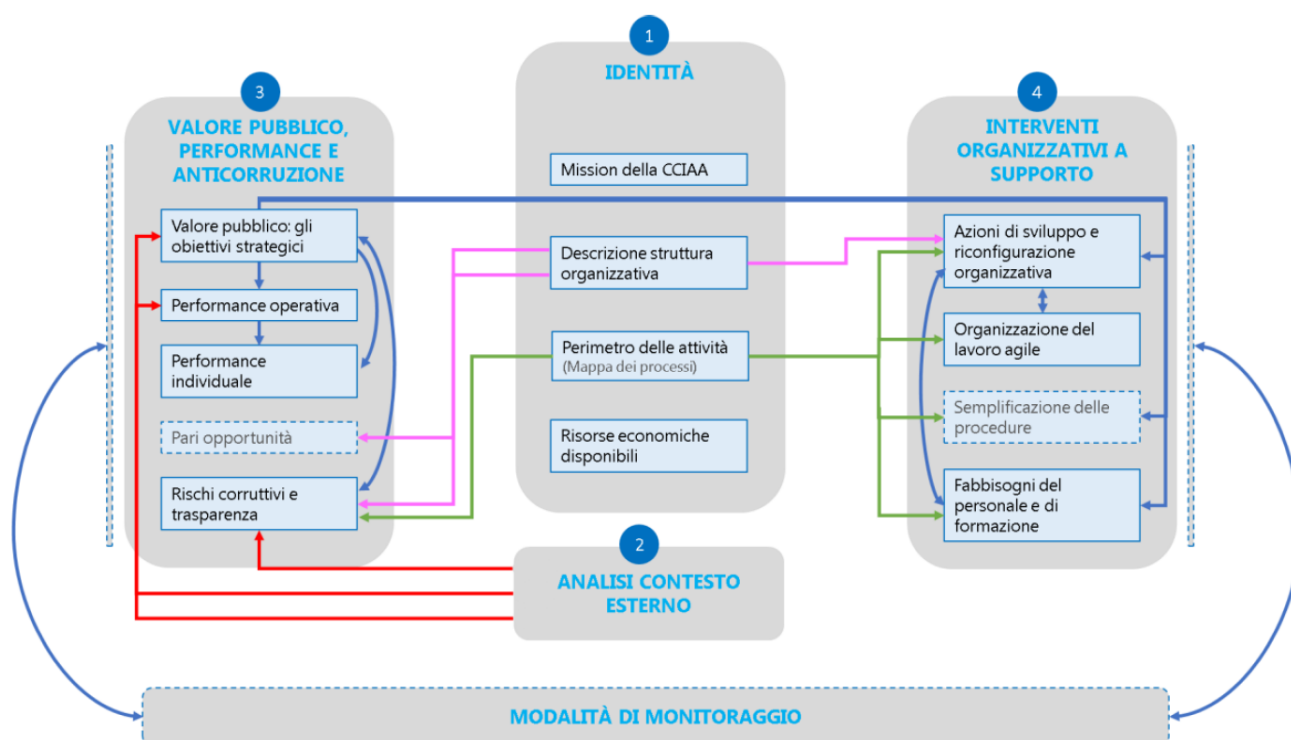
La prospettiva è quella di adottare una logica di pianificazione integrata e organica, che permette di offrire una visione complessiva di tutti gli elementi che costituiscono l'impianto programmatico dell'ente, assicurandone la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

La logica di pianificazione integrata prevede sostanzialmente che il nucleo informativo iniziale sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il **"valore pubblico"** che l'ente intende creare: le linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo sono tradotte in obiettivi strategici triennali, in coerenza coi quali sono quindi individuati gli obiettivi operativi annuali; in questo corpus, occorre prevedere e inserire le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità.

I restanti item di programmazione vengono, quindi, a configurarsi come degli "interventi organizzativi a supporto" del raggiungimento degli obiettivi sopra esposti, nel senso che sono intesi come funzionali al perseguimento delle finalità generali dell'ente.

## Struttura del PIAO

Nel seguito, con riferimento alla struttura del PIAO, saranno descritte le sezioni principali del documento e la suddivisione di queste in sottosezioni, traducendo la logica di pianificazione integrata descritta nelle pagine precedenti. Nella figura successiva si illustrano schematicamente i collegamenti tra le sezioni e i paragrafi del documento, per consentire di avere il quadro complessivo delle integrazioni esistenti.



## **PIAO 2022-2024**

---

### **SEZIONE 1. IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE**

---

## Le funzioni camerali

La Camera di Commercio è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

Svolge la sua azione nei confronti dell'intero sistema imprenditoriale e gli organi di governo, che sono espressione delle designazioni provenienti dalle associazioni di categoria, rispondono alle esigenze e ai bisogni di tutte le imprese, siano esse iscritte o meno alle associazioni di categoria.

I compiti e le funzioni della Camera sono definiti all'articolo 2 della Legge 580/1993, così come modificato dal Decreto 219/2016.

L'attività principale, finanziata con il diritto annuale, è declinata nei seguenti compiti:

- a) tenuta e gestione del Registro delle Imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri Registri e Albi attribuiti alle Camere;
- b) formazione e gestione del Fascicolo Informatico d'Impresa;
- c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza/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;
- d) sostegno alla competitività delle imprese, assistenza tecnica alla creazione delle imprese e *start up*, informazione, formazione supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali, con esclusione delle attività pro-mozionali direttamente svolte all'estero;
- e) valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo, con esclusione delle attività promozionali direttamente svolte all'estero, competenze in materia ambientale;
- f) orientamento al lavoro e alle professioni, alternanza scuola-lavoro, collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze.

Tali compiti possono essere svolti da ogni Camera, singolarmente o in forma associata con altre Camere. Un esempio riguarda i compiti in materia ambientale, che la Camera ha delegato, previa stipula di una convenzione, alla Camera di Venezia-Rovigo, presso la quale è stato istituito l'Ufficio Unico Ambiente delle Camere di Commercio del Veneto.

Sono previste inoltre come attività secondarie le attività oggetto di convenzione con soggetti pubblici e privati, come ad esempio la digitalizzazione, la risoluzione alternativa delle controversie e l'attività in regime di libero mercato *pay per use*.

A marzo 2019 con decreto del MISE sono stati definiti i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire, con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e le attività che è tenuto a svolgere in modo prioritario, con riferimento alle funzioni promozionali. Tale decreto completa l'iter di riforma delle Camere di Commercio.

## Assetto istituzionale

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

### Il Presidente

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

### La Giunta

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, eletta il 23 ottobre 2018, è composta da 8 membri compreso il Presidente e dura in carica 5 anni.

### Il Consiglio

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. L'attuale Consiglio camerale si è insediato l'8 ottobre 2018 e dura in carica 5 anni. Il numero dei componenti del Consiglio, attualmente 25, è determinato in base al numero delle imprese iscritte nel Registro delle Imprese. Lo Statuto definisce la ripartizione dei consiglieri secondo le caratteristiche economiche della circoscrizione territoriale.

### Il Collegio dei Revisori

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. L'attuale Collegio dei Revisori rimane in carica fino al 2022.

Non fa parte degli Organi della Camera ma assume 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* (OIV) in composizione monocratica. L'Ufficio Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione della Camera fornisce supporto tecnico all'attività dell'OIV.

### **Assetto organizzativo**

La Camera 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.

Il **Segretario Generale** è al vertice dell'Amministrazione e ha funzioni di organizzazione e coordinamento generale dell'attività dell'Ente nel suo complesso; ai **dirigenti** compete l'organizzazione, il coordinamento e il controllo delle Aree cui sono preposti.

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. Il Segretario Generale assicura 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, dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan, è **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza** (in sigla RPCT) nominato dalla Giunta camerale<sup>1</sup>.

La coincidenza della figura del Segretario Generale con quella del RPCT assicura l'imparzialità del controllo anticorruzione, poiché non vi è vincolo fiduciario con gli organi di indirizzo essendo la nomina del Segretario Generale di competenza del MISE e inoltre la durata dell'incarico del Segretario Generale non è collegata al mandato dell'organo di indirizzo. La nomina a RPCT è correlata alla durata del contratto sottostante all'incarico dirigenziale già svolto.

Va inoltre osservato che sotto il profilo organizzativo specifico della Camera, la nomina a RPCT è stata nettamente distinta da quella di Presidente dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, da quella di Responsabile Unico del Procedimento (RUP) di gestione degli appalti e da quella di Responsabile Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA).

In occasione della comunicazione a tutto il personale dell'adozione del presente Piano e della nomina del RPCT, si inviteranno tutti i collaboratori a dare allo stesso la necessaria collaborazione.

---

<sup>1</sup> Con Determinazione n. 17 del 30 dicembre 2021, il Presidente ha confermato l'incarico di «Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)» al Segretario Generale dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan a partire dal 1° gennaio 2022.

La CCIAA opera in modo integrato grazie anche alla rete informatica gestita dalla società consortile Infocamere S.c.p.a. la cui attività è sempre maggiormente legata a doppio filo con quella della CCIAA, in particolare per quanto riguarda la tenuta del Registro delle Imprese. Inoltre, vanno segnalati la piattaforma SUAP, il Registro nazionale dell'alternanza scuola/lavoro e tutti gli strumenti di digitalizzazione (cassetto dell'imprenditore, fatturazione elettronica, SPID...).

Nel Sistema camerale vicentino rientrano:

- l'Azienda speciale camerale «Made in Vicenza»;
- l'associazione «Ente vicentini nel mondo» che ha come oggetto la più ampia opera di assistenza morale ed eventualmente materiale a favore dei vicentini residenti all'estero o in altre regioni d'Italia e di quelli che intendono emigrare o rimpatriare.

La Fondazione CPV, pur non facendo parte del sistema camerale come «ente collegato» e non essendo più finanziata dalla Camera di Commercio, resta un *partner* importante sui temi dell'innovazione e del supporto alle imprese.

La Camera di Commercio di Vicenza aderisce a:

- Unioncamere Veneto che è un'associazione di natura mista pubblico-privata tra le Camere di Commercio del Veneto e fornisce servizi per le associate e può rappresentarle presso la Regione del Veneto;
- Unione Italiana delle Camere di Commercio (Unioncamere Nazionale) che è l'ente che rappresenta gli interessi di tutte le Camere di Commercio italiane verso lo Stato e le altre amministrazioni pubbliche e fornisce servizi di informazione e consulenza.

## **Le risorse umane**

Con il D.M. 16 febbraio 2018, relativo alla definizione delle Circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio, la dotazione organica di Vicenza è stata confermata in 120 unità.

La struttura organizzativa della Camera si articola nell'Area Funzioni Staff a supporto del Segretario Generale, del Presidente e degli Organi collegiali e in tre Aree funzionali di attività, all'interno delle quali si collocano i Servizi e le Unità Operative.

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, a seguito di selezione, anche la titolarità di una Posizione Organizzativa. 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. Ciascuna Area organizzativa si articola in Servizi e in totale sono 9 (di cui uno in distacco presso l'Azienda speciale «Made in Vicenza»).

La struttura camerale fino al 31 dicembre 2021 era suddivisa in quattro aree dirigenziali, ognuna delle quali suddivisa in servizi. Complessivamente c'erano nove servizi, di cui uno, il Laboratorio Saggio Metalli Preziosi svolge l'attività con il personale in distacco presso l'Azienda speciale «Made in Vicenza».

Con provvedimento n. 119 del 2 dicembre 2021 la Giunta ha approvato la nuova struttura organizzativa in vigore dal 1° gennaio 2022, che ha natura sperimentale e verrà verificata a dicembre 2022.

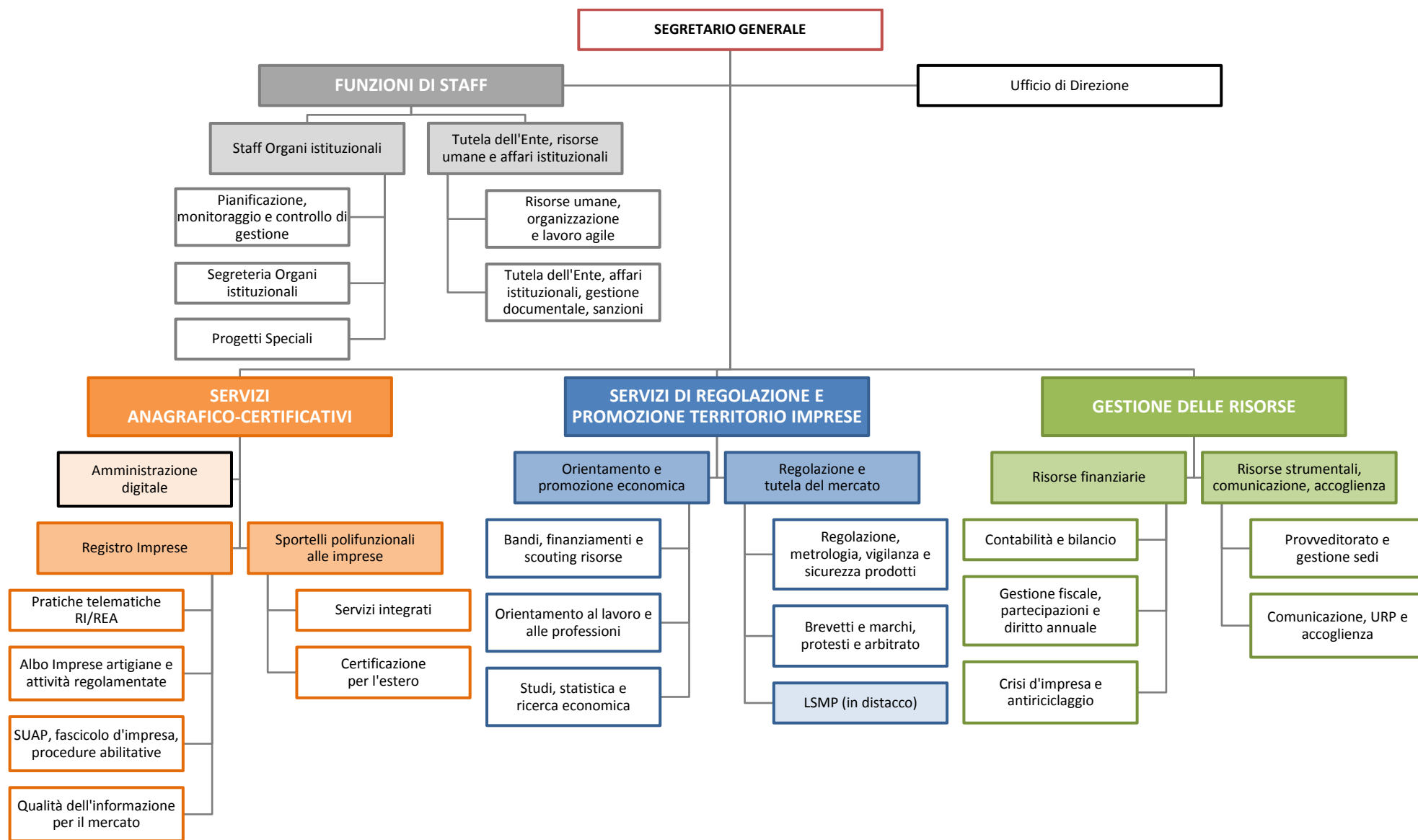
Il personale a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio 2022 è di 98 dipendenti e 3 dirigenti<sup>2</sup>. Con provvedimento n. 183 del 30 novembre 2017, la Giunta ha rideterminato la dotazione organica, recependo le indicazioni del MISE, a 120 unità.

Al 1° gennaio 2022 i rapporti di lavoro a tempo parziale sono 31.

| Cat.        | N.         | Genere    |           | Classi di età |            |           | Scolarità              |                        |                   |            |           |
|-------------|------------|-----------|-----------|---------------|------------|-----------|------------------------|------------------------|-------------------|------------|-----------|
|             |            | M         | F         | ≤34           | ≥35<br>≤54 | ≥55       | scuola<br>dell'obbligo | diploma di<br>maturità | laurea in materie |            |           |
|             |            |           |           |               |            |           |                        |                        | giuridiche        | economiche | altro     |
| <b>SG</b>   | 1          |           | 1         |               | 1          |           |                        |                        | 1                 |            |           |
| <b>DIR</b>  | 2          | 2         |           |               | 1          | 1         |                        |                        |                   | 2          |           |
| <b>PO</b>   | 2          | 1         | 1         |               | 2          |           |                        |                        | 1                 | 1          |           |
| <b>D</b>    | 22         | 5         | 17        |               | 11         | 11        |                        | 6                      | 3                 | 7          | 6         |
| <b>C</b>    | 66         | 11        | 55        | 3             | 42         | 21        | 2                      | 30                     | 6                 | 3          | 25        |
| <b>B</b>    | 5          | 2         | 3         |               | 2          | 3         | 3                      | 1                      |                   |            | 1         |
| <b>A</b>    | 3          | 2         | 1         |               | 1          | 2         | 1                      | 2                      |                   |            |           |
| <b>Tot.</b> | <b>101</b> | <b>23</b> | <b>78</b> | <b>3</b>      | <b>60</b>  | <b>38</b> | <b>6</b>               | <b>39</b>              | <b>11</b>         | <b>13</b>  | <b>32</b> |

Di seguito l'organigramma camerale al 1° gennaio 2022.

<sup>2</sup> Il Segretario Generale è stato incluso nel computo poiché ha un incarico a tempo determinato inserito in un rapporto a tempo indeterminato.



## Le risorse finanziarie

La Camera è dotata di autonomia finanziaria, cioè gestisce in proprio le sue risorse economiche e finanziarie, 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.

Le risorse finanziarie complessivamente disponibili nel 2022 ammonterebbero a circa € 14,96 milioni, in diminuzione rispetto al preventivo aggiornato 2021 che ammontava a circa € 15,72 milioni.

Con l'approvazione del Decreto MISE del 12 marzo 2020, che ha autorizzato per gli anni 2020, 2021 e 2022 la maggiorazione della misura del diritto annuale del 20% per il finanziamento di cinque progetti strategici, approvati dal Consiglio camerale con provvedimento n. 25 del 26 novembre 2019, le risorse sono aumentate.

L'importo complessivo dell'aumento del 20% del provento netto, stimato nel 2019 per il triennio 2020-2022, è stato calcolato in € 3.730.000,00, corrispondente a € 1.243.333,33 per ciascun anno.

Per l'anno 2022 la stima del diritto annuale, comprensivo anche dell'aumento del 20%, è in linea con quella del preventivo 2021, in diminuzione rispetto alla previsione 2020 (circa l'8,2%); detta stima deriva da varie valutazioni e analisi fatte con riguardo allo scenario macroeconomico locale conseguenza della crisi dovuta alla pandemia da Covid-19. Di conseguenza, l'importo da destinare al finanziamento dei cinque progetti strategici finanziati dall'aumento del 20% per l'anno 2022 è in linea con quello del 2021, in diminuzione rispetto al 2020.

Le spese del personale stimate comprendono le cessazioni per pensionamento e le nuove assunzioni previste nel corso del 2022.

Le spese di funzionamento, che tengono già conto dei limiti di spesa previsti dalla normativa vigente, potrebbero essere diminuite, verificata anche la possibilità di realizzare risparmi attraverso una diversa organizzazione del lavoro e delle procedure.

Le quote associative del sistema camerale dovranno essere adeguate in base alle aliquote deliberate dai rispettivi organi.

Negli oneri finanziari sono compresi € 597 mila per interessi passivi riferiti a due rate di ammortamento del mutuo trentennale contratto per l'acquisto della sede camerale di via Montale.

Saranno destinati € 2,38 milioni per le seguenti iniziative economiche: € 1,205 milioni per i cinque progetti strategici finanziati dall'aumento del 20% del diritto annuale, € 43 mila per Suap, € 30 mila per iniziative proprie della Camera di Commercio, € 18 mila per quote associative varie, € 6 mila per servizio fatturazione elettronica alle imprese, € 3 mila per servizio portale Sue, € 500 mila per contributo all'attività di «Made in Vicenza», € 300 mila per contributo a Fondazione Studi Universitari come da convenzione triennale, € 150 mila alla Fondazione CUOA finalizzati a borse di studio, € 125 mila per formazione specialistica ITS. Agli importi di cui sopra vanno sommati € 500 mila per iniziative di settore e trasversali.

E' di seguito illustrato in sintesi per macro-voci il Conto economico 2022:

| <b>Conto economico*</b>                           | <b>2022</b>       |
|---------------------------------------------------|-------------------|
|                                                   | <b>Preventivo</b> |
| Diritto annuale                                   | 9.678             |
| Diritti di segreteria                             | 4.966             |
| Contributi, trasferimenti e altre entrate         | 120               |
| Proventi da gestione di beni e servizi            | 200               |
| Variazione delle rimanenze                        | 0                 |
| <b>Totale proventi (A)</b>                        | <b>14.964</b>     |
| Costo del personale                               | 4.328             |
| Totale spese di funzionamento                     | 3.607             |
| Quote associative sistema camerale (1)            | 1.008             |
| Interventi economici (2)                          | 2.880             |
| Ammortamenti                                      | 980               |
| Svalutazione crediti                              | 2.085             |
| Accantonamenti ai fondi rischi                    | 165               |
| <b>Totale costi e oneri correnti (B)</b>          | <b>15.053</b>     |
| <b>Risultato gestione corrente</b>                | <b>-89</b>        |
| Proventi e oneri (-) finanziari netti             | -591              |
| Proventi straordinari netti                       | 180               |
| <b>Totale partite finanziarie e straordinarie</b> | <b>-411</b>       |
| <b>Svalutazione attivo patrimoniale</b>           | <b>0</b>          |
| <b>Avanzo o disavanzo (-) dell'esercizio</b>      | <b>-500</b>       |

\* Importi espressi in migliaia di Euro

## **PIAO 2022-2024**

---

### **SEZIONE 1.**

#### **1.1 Analisi del Contesto**

---

## Il contesto economico esterno

L'analisi della situazione del 2021 in questo periodo con riferimento all'ambito provinciale sconta l'impossibilità di avere a disposizione i dati completi dell'anno per alcune variabili molto rilevanti: a titolo di esempio i dati annuali del turismo, quelli sul valore aggiunto e sui bilanci aziendali (disponibili l'anno successivo a quello di riferimento).

Ciò nonostante è possibile una prima valutazione preliminare che resta comunque parziale.

### La produzione industriale

La produzione vicentina ha registrato un forte rimbalzo della produzione nel 1° e nel 2° trimestre, un incremento più contenuto nei mesi estivi e un ulteriore rilevante incremento nei mesi finali dell'anno.

Questo leggero incremento poteva apparire scontato, data la situazione di difficoltà legata all'emergenza sanitaria del 2020, ma l'entità della crescita è un segnale molto positivo di resilienza del manifatturiero vicentino; nel quarto trimestre le variazioni opportunamente destagionalizzate della produzione e del fatturato rispetto al 3° trimestre sono risultate pari rispettivamente a +3% e a +8,7%. Verosimilmente il disallineamento tra le due serie è dovuto ad un primo "effetto prezzi" che si è riverberato anche sull'output della nostra industria. Anche le serie degli ordinativi riferiti al mercato domestico e al mercato estero confermano un'ulteriore crescita rispetto ai mesi estivi. Le serie degli ordinativi riferiti al mercato estero e soprattutto al mercato interno confermano la forza della ripresa in atto (le variazioni destagionalizzate rispetto al 3° trimestre sono rispettivamente +4,6% e +9,1%): l'elevato portafoglio ordini è un elemento di fiducia ma la guerra in Ucraina e la tensione sui prezzi mettono a serio rischio la crescita a medio termine.

Analizzando la dinamica della produzione media annuale il confronto è fortemente positivo: complessivamente il 2021 ha registrato un aumento di 20 punti la produzione industriale rispetto al 2020. Assai più rilevante è il confronto con il 2019, anno pre-pandemico, che mostra nel 2021 un livello produttivo superiore di 6 punti percentuali.

A fine dicembre i giorni di produzione assicurati dagli ordinativi già raccolti sono 61, un dato in aumento rispetto al trimestre precedente e molto elevato, legato all'importante livello degli ordinativi già acquisiti, anche se crescenti difficoltà si profilano in modo preoccupante (tensioni sui prezzi, problemi di approvvigionamento, effetti delle sanzioni alla Russia sul nostro export ...)

Sotto il profilo settoriale a fine anno, rispetto all'analogo periodo del 2020 le variazioni sono molto positive: solo l'alimentare mostra una produzione crescente con percentuale sotto alle due cifre, per gli altri settori la crescita è superiore al 10%.

### La nati-mortalità delle imprese

La situazione della demografia imprenditoriale, desumibile dai dati del Registro delle Imprese, mostra una situazione di riduzione del numero delle imprese dovuta tuttavia più a motivazioni amministrative che economiche.

Il numero di iscrizioni è tornato a crescere dopo il forte rallentamento del 2020 (4.040 contro 3.528): la volontà di fare impresa riprende quindi vigore anche se non raggiunge ancora il livello pre-crisi.

Anche il numero di cancellazioni non d'ufficio diminuisce fortemente rispetto al 2020 (da 4.357 a 3.571) ne consegue che se non considerano gli effetti della "pulizia amministrativa" dell'archivio, legata a posizioni non più attive da almeno tre anni, il saldo torna positivo e pari a +469. Tuttavia, tenendo conto anche delle cancellazioni d'ufficio, complessivamente nel 2021 si è registrata una contrazione del numero di imprese registrate (circa 955 sedi d'impresa in meno con una consistenza a fine anno di 80.336 sedi registrate).

Ampliando l'analisi anche alle sedi secondarie presenti in provincia, con le avvertenze legate all'attività amministrativa di pulizia degli archivi, si è passati da 99.452 a 98.742 unità locali (-0,7% e -710 unità locali su base annua). Alla diminuzione del numero delle unità locali, fa da contraltare la consueta attrattività del territorio berico attraverso l'irrobustimento della quota delle unità locali aventi sede fuori provincia (+2,4%) che passano da 6.030 a 6.177.

Per quanto riguarda la natura giuridica delle imprese, qui il riferimento è alle sole sedi legali, la quota delle società di capitali beriche raggiunge nel 2021 il 32,2% e 25.843 in valore assoluto, un'incidenza maggiore di quella italiana (29,9%). Nell'ultimo decennio, le società di capitali sono l'unica forma che ha conosciuto un irrobustimento, passando da 26,1% appunto a 32,2% in provincia, e da 22,7% a 29,9% in Italia. Questa tendenza alla concentrazione verso le società di capitali rappresenta un'evoluzione dell'imprenditoria italiana e soprattutto vicentina verso le forme maggiormente strutturate e solide del tessuto imprenditoriale.

## **Il turismo**

Nel periodo gennaio-ottobre, il confronto tra il 2021 e il 2020 mostrano un recupero importante delle presenze in provincia, ma il livello è ancora lontano rispetto ai livelli del 2019. Contrariamente al settore manifatturiero e a quello delle costruzioni, il comparto turistico resta ancora in difficoltà con riferimento alle restrizioni legate al contrasto alla pandemia ma anche all'atteggiamento prudente delle persone. Va inoltre rilevato che nel periodo considerato gli spostamenti dall'estero sono stati difficoltosi.

Le presenze turistiche sono quindi passate da 1.916.641 a 1.081.029 (-43,6%) per poi ricrescere a 1.392.242 (+28,8% ma ancora -27,4% rispetto a due anni fa).

L'analisi dei dati mensili sottolinea la correlazione tra il lockdown e la dinamica dei flussi turistici. Infatti nei mesi di gennaio e febbraio si sono registrati ulteriori decrementi in ragione di anno (cioè rispetto al mese corrispondente del 2020) per le presenze sia per le strutture alberghiere e complementari: questi erano stati mesi di sostanziale chiusura. Nei mesi successivi le presenze registrate sono state molto superiori ai dati del 2020, ma, come detto i valori sono ancora molto inferiori a quelli del 2019. Fanno eccezione le presenze delle strutture complementari, che in genere hanno spazi più ampi, nel periodo estivo: vi è quindi una tendenza di crescita delle presenze in

campeggi e in alloggi privati anche se in provincia restano ancora minoritarie rispetto a quelle negli alberghi. La filiera del turismo resta quindi tra quelle che più hanno sofferto e più stanno soffrendo per gli effetti della pandemia anche se l'aspettativa di riapertura dei viaggi per e dall'estero e la preferenza per luoghi di vacanza montani, dove la gestione degli spazi è generalmente più semplice, potrebbero favorire una fase di ripartenza.

### **Le esportazioni**

Dopo il calo del 2020 (per l'Italia -9,1% e per Vicenza -9,2%) nel 2021 il valore dell'export ritrova il segno positivo, con la provincia berica che sovraperforma il risultato nazionale (+20,8% a Vicenza e +18,2% in Italia). L'export nazionale in valore assoluto fra il 2020 e il 2021 passa da 436 a 516 miliardi, superando la performance del 2019 del +7,5%. Le vendite vicentine all'estero valgono circa 20 miliardi e 300 milioni contro i 16 miliardi e 800 milioni del 2020, e crescono del +9,7% rispetto al 2019, un dato superiore a quello nazionale.

Fra i singoli comparti vicentini, nel 2021 è a due cifre la crescita dell'alimentare (+20,9%), del legno (+33,7%), chimica (+20,6%), gomma-plastica (+18,6%), prodotti in metallo (+30,0%), computer (+36,1%), gli apparecchi elettrici (+34,8%), i mezzi di trasporto (+30,1%), e infine un'impennata per le altre attività manifatturiere (+50,9%). Per la gioielleria che ne fa parte un bel +57,1% contro il -21,4% perso fra il 2019 e il 2020. Crescono anche gli altri comparti, tranne il farmaceutico che si era trovato invece in territorio positivo nel 2020 (-9,4% su base annua, contro il +3,3% fra 2019 e 2020). Cresce in misura minore rispetto agli altri comparti l'abbigliamento (+7,5% per una quota del 22,1%).

La quota delle esportazioni manifatturiere vicentine è stata del 4,1% sul totale italiano (+20,6% su base annua in valore assoluto) il che ha assegnato all'area berica la medaglia di bronzo nella classifica tra le province italiane. Sul podio più alto si è collocata Milano con il 9,1%, e una variazione del +17% su base annua, seconda è stata Torino con una quota solo leggermente superiore a Vicenza e un aumento del 24,7%.

L'area europea si conferma il principale mercato di sbocco, sebbene la sua quota sul totale sia in calo sul 2020, ma comunque in crescita rispetto al 2019. Supera il peso del 2019 anche l'assorbimento da parte del mercato americano e africano, mentre cedono lievemente sul 2019 l'Oceania e l'Asia.

Risale la quota di assorbimento della Germania, tradizionale mercato di sbocco per l'export berico, passando da 11,7% nel 2020 a 12,3% nel 2021. L'aumento è del +26,7% e il risultato in termini di valore supera quello del 2019, ossia 2 miliardi e 400 milioni contro 2 miliardi e 64 milioni. Al secondo posto gli USA sostituiscono la Francia, con un peso del 9,1%, un valore di 1 miliardo e 800 milioni e una crescita sul 2020 del +27,1%. Terza in classifica la Francia, quasi a pari merito con gli Stati Uniti a 9,1% e un valore di 1 milione e 700 mila euro. Cedono leggermente le quote di export vicentino verso la Svizzera, il Regno Unito e la Spagna. In forte crescita le esportazioni verso la Cina che si conferma all'ottavo posto per importanza con una quota ancora contenuta pari al 2,6%.

## Il credito

Al 31 dicembre 2021 lo stock di prestiti vivi bancari alle imprese è al di sotto della soglia dei 14 miliardi: si registra quindi un valore superiore a quello di fine dicembre 2020 (+0,4%) ma a partire dal dato di fine maggio c'è stato un progressivo, anche se non continuo, arretramento del credito concesso alle imprese.

Il sistema bancario stava probabilmente già scontando le aspettative di restrizione della politica accomodante che a breve la BCE si troverà a delineare in considerazione della fiammata inflazionistica in corso.

Nel 2021 l'ammontare dei prestiti al settore produttivo è aumentato nelle costruzioni (+11,4%) mentre si è leggermente ridotto nel manifatturiero (-0,4%) e nei servizi (-0,1%).

Il tema della liquidità è molto complesso poiché il sistema pubblico attraverso le garanzie e la liquidità immessa dalla BCE ha messo a disposizione delle imprese molti capitali a prestito che tuttavia dovranno essere restituiti. A questo si aggiunge la normativa sulla prevenzione della crisi d'impresa che, seppur non ancora completa, prescrive che anche le piccole imprese individuino degli strumenti per la gestione finanziaria delle imprese.

Altro tema relativo al credito riguarda il forte aumento dei depositi bancari passati da 25 miliardi del 2019 a quasi 28,5 miliardi del 2020 a oltre 31 miliardi di euro a fine 2021: vi è quindi molta liquidità nel mercato, sarà necessario trovare le modalità per rendere produttiva questa massa di denaro "lasciato in conto corrente".

## Il lavoro

I dati sulle forze di lavoro mostrano una "normalizzazione" del mercato del lavoro in provincia dopo un 2020 molto particolare in cui il tasso di disoccupazione era arrivato al 6,9%, un valore non usuale a Vicenza. Nella media del 2021, il tasso di disoccupazione è sceso al 4,6% risultato di un frizionale 3,8% della componente maschile e di un più elevato 5,7% della componente femminile. Più significato è comunque il tasso di occupazione poiché si tratta di un tasso "oggettivo": dal 63,7% del 2020 si passa al 66,6% del 2021 ancora al di sotto del "livello record" del 2019 (68,1%). La caratterizzazione manifatturiera del nostro territorio porta tradizionalmente ad un tasso di occupazione maschile molto elevato (74,2%) e un tasso legato alla componente femminile più contenuto (58,9%) anche se molto più alto della media italiana.

Per quel che concerne gli addetti alle unità locali del Registro delle Imprese, dopo il calo del 2020 (in Italia -1,8% e a Vicenza -1,5%) nel 2021 riappare il segno positivo, sebbene Veneto e Italia sovraperformino Vicenza: +2,4% a livello nazionale, +1,9% in Veneto e +1,7% in provincia di Vicenza. In linea generale tuttavia il numero degli addetti vicentini del 2021 raggiunge quello del 2019 (+0,2%) e supera quello del 2018 (+2,3%). Il settore che conta la maggior quota di addetti sul totale in area berica è il manifatturiero (42,6%): qui nel 2021 si sale da 143.204 a 144.323 unità, con un incremento del +0,8% su base annua, contro il calo del -1,2% che si era verificato nel 2020: il recupero del 2021 non è sufficiente a raggiungere il livello pre-pandemia (-0,4% sul 2019).

Fra gli addetti suddivisi in base alle forme giuridiche delle imprese beriche, guadagnano ulteriore terreno le società di capitali, sovraperformando la regione e l'Italia. La quota nel 2021 raggiunge il 67,6%, quindi quasi 7 addetti vicentini su 10 lavorano in società di capitali. In Veneto sono invece il 60,0% e in Italia il 58,7%.

Prendendo in considerazione le ore complessive di CIG del 2021, la riduzione rispetto al 2020 è netta ma non tale da avvicinarsi ai valori del 2019 (rispettivamente 30,6 milioni nel 2021, 71,5 milioni nel 2020 e 3,9 milioni nel 2019). La diminuzione nei vari trimestri del 2021 è importante e progressiva a comprova di una situazione occupazionale in progressivo miglioramento nel corso dell'anno.

Più complessi da analizzare sono i dati di fonte Veneto Lavoro poiché il riferimento non è ai posti di lavoro ma ai contratti. Fra il 2020 e il 2021 aumentano i contratti di assunzione in provincia di Vicenza, con un +31,7% che supera il recupero veneto, il quale si ferma invece a +23,9%. Per quanto riguarda la dinamica del periodo 2019-2021, ovvero il lasso di tempo maggiormente influenzato dalla pandemia, sia a livello regionale sia provinciale si nota una caduta nel 2020 seguita da una rapida ripresa, che tuttavia in Veneto non raggiunge ancora i numeri del 2019, mentre in provincia arriva a sovraperformarli. Per ciò che concerne invece la nostra provincia, i contratti di assunzione nel 2019 sono stati 107.260 nel 2019, 87.785 nel 2020 (-18,2% ovvero un calo inferiore al dato veneto di -22,2%) e infine 115.595 nel 2021.

L'indagine sui fabbisogni occupazionali Excelsior mostra nel 2021 un livello di richieste superiore a quella del 2020 e del 2019 ma aumenta anche la difficoltà di reperimento: sono state quasi 76 mila le richieste di assunzione delle imprese ma il 42% delle nuove entrate sono avvertite come difficoltose. Il tema del disallineamento tra domanda e offerta è sempre più centrale soprattutto con coorti di persone che entrano nel mercato del lavoro sempre meno numerose.

### **I primi dati del 2022**

Non avendo a disposizione i dati completi del 2021 è difficile fare una valutazione dell'andamento dei primi mesi del 2022 per aree ristrette come quelle provinciali.

I dati del Registro delle Imprese risentono di aspetti amministrativi: nel mese di gennaio sono caricate molte delle cessazioni di fine anno e storicamente vi è una forte riduzione delle sedi d'impresa registrate. Ciò premesso, nei primi due mesi del 2022, il saldo tra iscrizioni e cessazioni è negativo per circa 430 unità, un numero rilevante ma inferiore a quello dell'analogo periodo del 2020.

I dati INPS sulle ore di Cassa Integrazione Guadagni si fermano al bimestre gennaio-febbraio, e si registra una netta riduzione delle ore autorizzate nella provincia di Vicenza che passano da circa 3 milioni di ore del 2021 a circa 1,5 milioni di ore del 2022, restando tuttavia su livelli elevati.

Una prima analisi sufficientemente completa dei primi mesi del 2022 potrà essere realizzata solo a partire da maggio con i risultati dell'indagine congiunturale.

## Il contesto normativo

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e delle modalità di finanziamento.

- **DL 90/2014** è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime
- **D. Lgs. 219/2016** il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo delle Camere di Commercio a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni
- **DM 16 febbraio 2018 del MISE** approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cosiddetto Piano di razionalizzazione previsto dal D. Lgs. 219/2016
- **DM 7 marzo 2019 del MISE** con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

A questi si aggiungono:

- **D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, modificato con Decreto Legislativo 97 del 25 maggio 2016:** il «Decreto trasparenza» ha operato, in attuazione dei principi della L. 190/2012 c.d. «anticorruzione», un riordino degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni. Ha previsto, inoltre, un nuovo tipo di accesso civico, che va ad affiancarsi ai precedenti, in base al quale chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione

- **D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175**, testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, nel quale sono individuati criteri qualitativi e quantitativi attraverso i quali razionalizzare a regime la platea delle partecipate
- **Decreto Legge 80/2021 convertito dalla Legge 113/2021** «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia» il quale, all’articolo 6, ha previsto per le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti l’adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (in sigla PIAO) entro il 31 gennaio di ogni anno (termine slittato al 30 aprile 2022 con il cosiddetto Decreto Milleproroghe).
- **Decreto ministeriale 8 ottobre 2021** sulle «Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni», dopo il periodo emergenziale di smart working.

### Approfondimento: il fenomeno corruttivo in Veneto

Per condizioni demografiche, socio-economiche, culturali e politiche il Veneto non presenta storicamente caratteristiche che portino a considerarla terra di conquista da parte della criminalità organizzata,<sup>3</sup> anche se recenti inchieste hanno contribuito alla ricerca di un maggior impegno in termini di interpretazione e analisi. È infatti accertato che si siano verificate situazioni di attrazione, infiltrazione, e in certi casi di radicamento.

Le mafie nelle regioni del nord Italia, come del resto nel nord Europa, scelgono la strada dell’invisibilità. La sommersione come “strategia leggera” per intaccare l’economia legale con il riciclaggio dei proventi illeciti accumulati.

In Veneto i gruppi mafiosi ripuliscono e riciclano i proventi delle attività illegali, investendoli per conquistare nuovi mercati, incrociando gli interessi degli imprenditori in crisi che cercano aiuto, facili guadagni o acquirenti in grado di rilevare le loro attività.

A Venezia, Vicenza e Rovigo, ad esempio, si sono evidenziati soggetti vicini alla mafia siciliana nell’edilizia e nelle energie rinnovabili. A Venezia, Verona e Vicenza la ‘ndrangheta opera nell’edilizia e nei narcotraffici.

Anche per questo motivo, in Veneto la mafia viene percepita come un fenomeno marginale, mentre la corruzione sarebbe “abbastanza diffusa” sul territorio.

E’ quanto emerge dall’indagine di Libera e Demos condotta nel novembre 2020 sulla percezione delle mafie e della corruzione, anche alla luce dell’emergere della pandemia su un campione di 995 persone. Per 83% degli intervistati del Nord Est “la corruzione in politica è lo specchio della società italiana”.

Solo il 17% ritiene che la corruzione non sia lo specchio della società, con ciò ritenendo tali pratiche espressione di una minoranza di politici ed esponenti della classe dirigente inclini alla corruzione, in quanto slegati dai valori sociali prevalenti nella popolazione. Il 78% degli intervistati del

<sup>3</sup> “Le mafie del Veneto”, Libera Veneto, 2020

Nord Est ritengono che con “l'emergenza Covid-19 la corruzione in Italia si sta diffondendo ancora di più”, mentre per il 65% degli intervistati ritengono che sia la mafia ad aumentare il suo potere in seguito all'emergenza Covid.

Agli intervistati è stato richiesto un giudizio inerente “il Governo nella lotta alla corruzione”. Polarizzando le opinioni, possiamo fornire un dato aggregato tra coloro che hanno dato un giudizio tra 1 e 5 (dunque negativo) e coloro che hanno dato un giudizio tra 6 e 10 (dunque positivo). Tra 1 e 5 si colloca il 57% dei partecipanti, tra 6 e 10, ovvero con un giudizio sostanzialmente positivo (o quantomeno sufficiente) invece troviamo il 41% (in aumento rispetto a 5 anni fa, quando si posizionava al 32%).

Un'altra domanda del sondaggio Demos – Libera chiedeva agli intervistati di localizzare dove fosse maggiormente diffusa la corruzione, tra nove possibili attività, scegliendo tra “molto diffusa” e “riguarda solo casi isolati”. In questo caso la prevalenza delle grandi opere è netta e arriva all'84% degli intervistati del Nord Est mentre per il 74% invece maggiormente diffusa per ottenere licenze e concessioni.

L'ultima domanda è quella che sottolinea la correlazione tra pratiche di corruzione e efficienza sanitaria nel fronteggiare l'emergenza del Coronavirus. È la zona del Nord Est quella nella quale si ritiene che vi sia minore correlazione tra corruzione e efficienza sanitaria nella gestione dell'emergenza: qui è il 18% afferma che il legame sia “poco” significativo, a fronte di una media nazionale del 14.

Il quadro complessivo che emerge dalla relazione testimonia che la corruzione è percepita come un fenomeno radicato e persistente, verso il quale tenere costantemente alta l'attenzione.

La varietà delle forme di corruzione impone di ricorrere a un'azione combinata di strumenti preventivi e repressivi, che possano operare secondo comuni linee di coordinamento ed integrazione.

L'indispensabilità della prevenzione quale strumento aggiuntivo (ma non alternativo) rispetto alla sanzione penale, risulta dal rapporto ANAC, al pari della trasparenza, intesa quale strumento di monitoraggio civico dell'azione amministrativa.

Dall'introduzione della norma e dalla diffusione degli strumenti di applicazione della stessa, sono stati compiuti numerosi passi e il cambiamento negli ultimi anni sta avvenendo anche a livello culturale.

Per tali motivi, la Camera, in conformità con il PNA e in continuità con la passata programmazione, si è data i seguenti obiettivi strategici, in tema di anticorruzione:

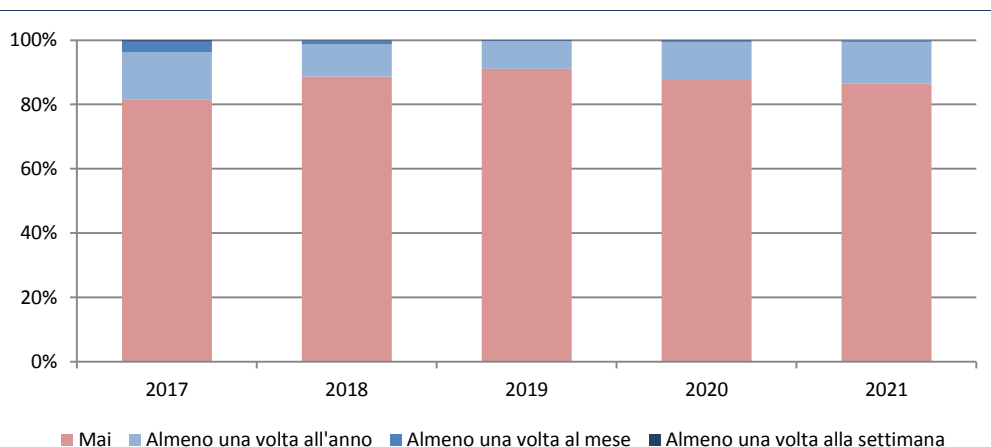
- 1. ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione;**
- 2. aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione;**
- 3. creare un contesto sfavorevole alla corruzione;**
- 4. garantire maggiori livelli di trasparenza.**

## Il coinvolgimento degli stakeholder

Il PNA 2019 raccomanda alle amministrazioni di curare la partecipazione degli stakeholder nella elaborazione e nell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

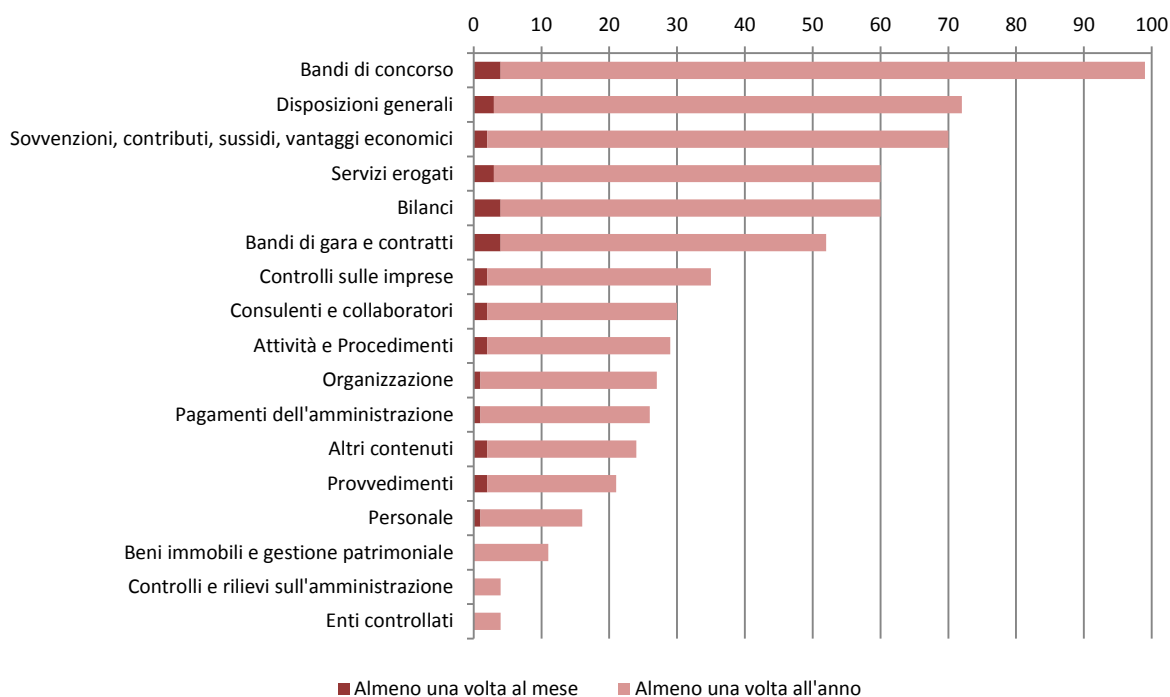
A questo proposito la Camera nel mese di settembre 2021, ha realizzato un questionario rivolto alle imprese che ha rilevato il gradimento sui servizi e ha raccolto spunti utilissimi ai fini della programmazione pluriennale e annuale. Inoltre è stato monitorato il grado di interesse e di visualizzazione della sezione Amministrazione Trasparente, che si è rivelato molto basso da parte degli utenti. Significativo è stato il campione contattato di circa 22 mila imprese e soddisfacente il tasso di risposta (oltre 1800 questionario restituiti).

**Visite della sezione Amministrazione trasparente del sito dalla CCIAA**



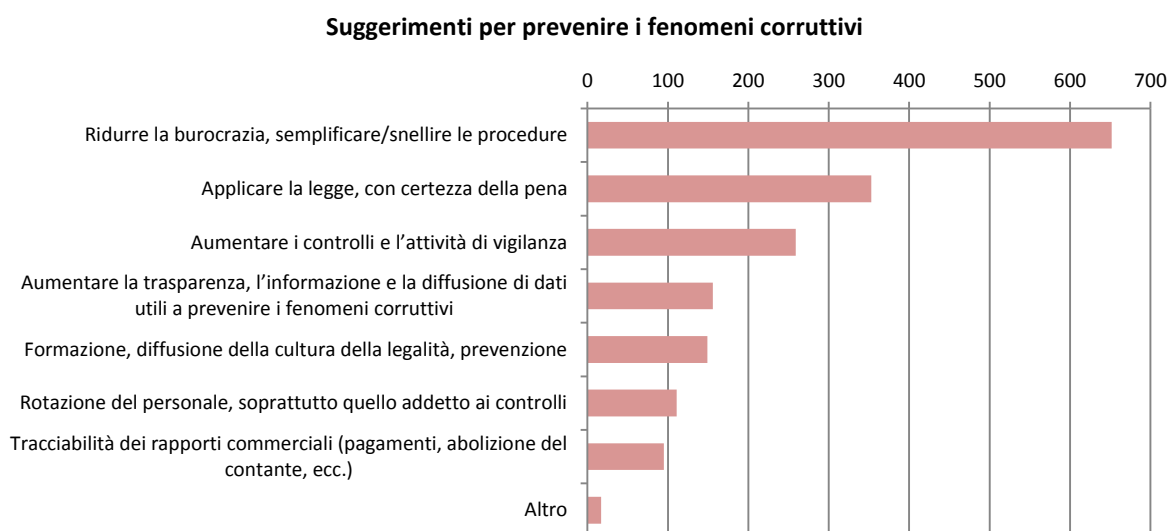
È inoltre emerso che le pagine più visitate della sezione “Amministrazione Trasparente” del sito camerale sono le seguenti:

**Pagine più visitate della sezione “Amministrazione Trasparente” del sito dalla CCIAA**



Nella maggioranza delle risposte le informazioni delle pagine della sezione «Amministrazione Trasparente» del sito camerale sono risultate facilmente reperibili, chiare ed esaustive (in miglioramento rispetto agli anni precedenti).

I suggerimenti utili a prevenire il fenomeno, emersi dal sondaggio, sono di seguito sintetizzati, in ordine di importanza:



I risultati sono disponibili al link [www.vi.camcom.it/.../rilevazione-soddisfazione-utenti](http://www.vi.camcom.it/.../rilevazione-soddisfazione-utenti) (percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente -> Altri contenuti -> Dati ulteriori -> Rilevazione-soddisfazione-utenti).

Partendo anche dai risultati del questionario, il Consiglio camerale è stato coinvolto nella formulazione degli obiettivi strategici di contrasto alla corruzione, fissati nella RPP 2022.

### **SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

#### **2.1 Valore pubblico**

---

## Impatto e valore pubblico nel ciclo della *performance*

La connessione tra *performance*, impatto e valore pubblico è stata reiteratamente proposta all'interno della cultura del performance management della pubblica amministrazione nell'ultimo decennio.

Nelle Linee guida per il Piano della Performance 2018 vengono puntualmente definiti gli indicatori di impatto: essi esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del *"miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio"*.

Come si legge nell'articolo 3 del DM in corso di adozione, nella Sezione 2 del PIAO, oltre all'anticorruzione, sono presenti sia la sottosezione della Performance che quella del Valore pubblico, che è destinata ad accogliere *"gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo"*. La connessione *performance*, impatto, valore pubblico rappresentata nel PIAO appare dunque in perfetta continuità con indirizzi già noti e almeno parzialmente agiti.

Questa prospettiva istituisce una stretta correlazione tra metodologie (di analisi, monitoraggio, valutazione e comunicazione) e coinvolgimento attivo e organizzato di Stakeholder e cittadini nelle varie fasi del processo di definizione degli obiettivi, di programmazione delle attività e di valutazione dei risultati.

Partendo dal concetto di **impatto**, non è irrilevante sottolineare che, per la sua stessa definizione, l'individuazione degli impatti parte da una fase di ricognizione che rileva i bisogni effettivi di utenti/*Stakeholder*, ai quali l'obiettivo si riferisce.

Ne consegue allora che la valutazione di impatto e di valore pubblico non può semplicemente riferirsi a standard e parametri generali e/o "assoluti", ma deve tener conto sia delle priorità dell'Amministrazione e del significato concreto di bene pubblico che essa presidia sia delle caratteristiche della ricognizione stessa.

Standard e dati nonché indicatori a livello nazionale ed europeo svolgono una importante funzione di benchmarking e forniscono un supporto determinante nella valutazione, ma occorre considerare che il concetto di valore pubblico è influenzato dalle scelte strategiche (esplicite ed anche implicite) di chi amministra.

Comprendere e valutare la dimensione dell'impatto e del valore pubblico all'interno del ciclo della *performance* presenta notevoli complessità.

La prima riguarda la **dimensione temporale**: gli obiettivi che generano impatto fanno riferimento ad un orizzonte temporale pluriennale ed hanno quindi una dimensione di lungo periodo, che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità e benessere dei cittadini.

La seconda questione riguarda **l'effettiva responsabilità** degli impatti, spesso generati da una pluralità di soggetti, frutto delle azioni di una “filiera” o di un insieme più o meno coordinato piuttosto che di un unico soggetto “erogatore in toto”. Per politiche effettivamente “partecipate” e per progetti complessi che coinvolgono diversi soggetti che devono cooperare per raggiungere obiettivi comuni, si può parlare di generazione di valore pubblico “di rete”.

## Indicatori di impatto e valore pubblico nella Camera di Commercio di Vicenza

Per i motivi sopra indicati, in questo primo anno di applicazione sperimentale del PIAO, la Camera di Commercio di Vicenza, di concerto con il sistema camerale e l'Unioncamere Nazionale, ha selezionato degli **obiettivi comuni di Sistema**<sup>4</sup>, ossia una batteria di obiettivi, recepiti nei Piani di tutti gli enti camerali, come nucleo condiviso di programmazione.

Accanto a questi, sono stati identificati propri **obiettivi specifici**, rispondenti alle peculiarità territoriali, economiche e demografiche della provincia di Vicenza.

I **criteri** utilizzati nella scelta degli obiettivi comuni e quelli specifici sono legati, in primo luogo alla misurabilità degli stessi, sia in termini di risultato atteso e raggiunto sia in termini di importanza strategica (“peso” del singolo indicatore all'interno dell'obiettivo).

Inoltre si è data la precedenza ad obiettivi ed indicatori il cui raggiungimento dipendesse in maniera sostanziale dall'azione della Camera (in alcuni casi in collaborazione con l'Azienda Speciale).

Gli obiettivi comuni e specifici sono inseriti nella più ampia cornice della programmazione strategica camerale che si è consolidata negli ultimi anni in conformità con il Programma Pluriennale 2019-2023, in cui è stata approvata e, successivamente confermata di anno in anno, una **Mappa strategica** (o albero della performance) con 10 obiettivi strategici, di cui si parlerà più diffusamente nella sottosezione “Performance” del presente documento.

In questa fase vale solo specificare che **tutti gli indicatori** che vanno a popolare il set degli obiettivi di valore pubblico sono presenti nel Cruscotto di ente dell'**Allegato 1** in quanto parte integrante del Piano performance.

---

<sup>4</sup> Nel corso delle riunioni dell'Ufficio di Presidenza Unioncamere del 15 dicembre 2021 e del 20 gennaio 2022 sono stati approvati dapprima la logica di individuazione di tali obiettivi e il perimetro di una prima sperimentazione in relazione al triennio di programmazione 2022-24 e, quindi, i veri e propri obiettivi al suo interno, con i relativi indicatori

Il metodo utilizzato per calcolare il raggiungimento di tali obiettivi è il seguente:

**“Nr. di indicatori che hanno raggiunto il target / Nr. di indicatori totali dell’obiettivo”**

In attesa di costruire uno storico pluriennale, si ritengono comunque positivi i risultati in cui la maggioranza degli indicatori per ogni obiettivo ha raggiunto il target. Il dato verrà verificato ed aggiornato annualmente.

### Obiettivi comuni al sistema camerale

#### FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE

Ampliamento delle attività dei PID per favorire **lo sviluppo delle competenze digitali delle PMI** nonché la conoscenza delle nuove tecnologie. L’obiettivo verrà perseguito attraverso servizi di **informazione** e attività di **assistenza**, prevedendo anche l’ampliamento dell’offerta mediante iniziative su **temi ad alto potenziale**, in particolare sulle *key enabling technologies*(KET) come ad esempio l’intelligenza artificiale (IA) e la cybersecurity.

| INDICATORI                                                                                                                                                                                                                                     | TARGET                        |         |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|---------|
|                                                                                                                                                                                                                                                | 2022                          | 2023    | 2024    |
| Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese<br>[N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID]                                                    | >=370                         | >=370   | >=370   |
| Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID<br>[N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID]                                             | >=18                          | >=18    | >=18    |
| Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID<br>[N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID]                                                                                                                         | >=1.500                       | >=1.500 | >=1.500 |
| Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l’adozione di tecnologie 4.0<br>[N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / N. imprese attive al 31/12] | >=2%                          | >=2,5%  | >=3%    |
| <b>Riduzione degli oneri burocratici a carico delle imprese</b>                                                                                                                                                                                | <b>Target raggiunti &gt;2</b> |         |         |

**FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE**

Il consolidamento della strategia di semplificazione da parte delle CCIAA passa attraverso l'estensione del numero dei Comuni aderenti al SUAP, il potenziamento degli strumenti del Fascicolo Informatico di impresa (nell'ottica del principio once-only) e del Cassetto digitale, un'importante operazione di pulizia e riqualificazione del Database del Registro imprese, mediante la cancellazione delle imprese non attive al fine di aggiornare la rappresentazione del sistema economico del Paese

| INDICATORI                                                                                                                                                                                                                | TARGET                        |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|----------|
|                                                                                                                                                                                                                           | 2022                          | 2023     | 2024     |
| Livello di utilizzo del portale <a href="https://impresainungiorno.gov">impresainungiorno.gov</a><br>[N. delle pratiche inviate attraverso il portale <a href="https://impresainungiorno.gov">impresainungiorno.gov</a> ] | >=75.000                      | >=78.000 | >=80.000 |
| Grado di adesione al Cassetto digitale<br>[N. imprese aderenti Cassetto digitale / N. imprese attive al 31/12]                                                                                                            | >=30%                         | >=32%    | >=35%    |
| Grado di rilascio di strumenti digitali alle imprese<br>[N. strumenti digitali rilasciati alle imprese / N. imprese attive al 31/12 ]                                                                                     | >=15%                         | >=17%    | >=20%    |
| Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP<br>[Livello di coinvolgimento dei Comuni (Σ Comuni convenzionati + Comuni deleganti) nella collaborazione con la gestione del SUAP ]                                          | >=95%                         | >=97%    | >=99%    |
| <b>Riduzione degli oneri burocratici a carico delle imprese</b>                                                                                                                                                           | <b>Target raggiunti &gt;2</b> |          |          |

**SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

Supportare le PMI del territorio per avviarne o consolidarne la presenza all'estero attraverso attività di **info-formazione, orientamento ai mercati e assistenza specialistica** (piani per export, analisi di mercato, etc.); obiettivo da perseguire anche mediante il ripensamento dei servizi per l'estero, ossia **digitalizzando l'offerta** degli stessi e, al contempo, definendone di nuovi.

| INDICATORI                                                                                                                                                                                                                               | TARGET                        |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|-------|
|                                                                                                                                                                                                                                          | 2022                          | 2023  | 2024  |
| Livello di supporto alle imprese<br>[N. imprese supportate per l'internazionalizzazione]                                                                                                                                                 | >=700                         | >=700 | >=700 |
| Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati<br>[N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema] | >=100                         | >=100 | >=100 |
| Grado di coinvolgimento delle imprese esportatrici<br>[N. imprese supportate / N. imprese esportatrici ]                                                                                                                                 | >=19%                         | >=20% | >=21% |
| Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione<br>[N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione]                                                                     | >=40                          | >=45  | >=50  |
| <b>Accrescimento del valore delle esportazioni delle imprese del territorio supportate</b>                                                                                                                                               | <b>Target raggiunti &gt;2</b> |       |       |

**GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE**

Si tratta di un obiettivo trasversale che rappresenta un vincolo fondamentale per la gestione degli enti camerali. Il **consolidamento della salute economica** rappresenta, infatti, il requisito per poter **riversare risorse nei territori** di riferimento e **garantire servizi di qualità**.

| INDICATORI                                                                                                                                                                                                               | TARGET                        |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|---------|
|                                                                                                                                                                                                                          | 2022                          | 2023    | 2024    |
| Indice equilibrio strutturale<br>[(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali]                                                                                                                     | >=18%                         | >=19%   | >=20%   |
| Indice di struttura primario<br>[Patrimonio netto / Immobilizzazioni]                                                                                                                                                    | >=126%                        | >=128%  | >=130%  |
| % di incasso del Diritto annuale<br>[Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni]                                    | >=83%                         | >=84%   | >=85%   |
| Capacità di generare proventi<br>[Proventi correnti -Proventi da diritto annuale -Proventi da Diritti di segreteria -Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)] | >=1,85%                       | >=1,87% | >=1,90% |
| <b>Rafforzamento della sostenibilità economico-finanziaria degli enti camerali</b>                                                                                                                                       | <b>Target raggiunti &gt;2</b> |         |         |

## Obiettivi specifici della Camera di Commercio di Vicenza

### SOSTENERE LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

L'obiettivo rappresenta una delle mission strategiche della Camera e, al contempo, indica il **grado di utilizzo delle risorse** stanziato per gli interventi economici a favore del tessuto economico locale e la **capacità della Camera di rispettare la programmazione** delle attività e delle iniziative previste.

| INDICATORI                                                                                                                                                                                                                                                         | TARGET                        |        |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2022                          | 2023   | 2024   |
| Grado di utilizzo del budget stanziato per le iniziative di settore e trasversali<br>[Risorse consuntivate (liquidate di competenza) sullo stanziamento per le iniziative di settore e trasversali / Risorse stanziato per le iniziative di settore e trasversali] | >=90%                         | >=90%  | >=90%  |
| Nr. imprese beneficiarie di contributi diretti previa emanazione di specifici bandi<br>[Nr. imprese beneficiarie di contributi diretti previa emanazione di specifici bandi]                                                                                       | >=570                         | >=600  | >=620  |
| Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di Commercio<br>[Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici / Valore di budget relativo agli interventi economici]                                            | >=70%                         | >=72%  | >=75%  |
| Interventi economici per impresa attiva<br>[Interventi economici di promozione / Nr. imprese attive (incluse unità locali) al 31.12]                                                                                                                               | >=40 €                        | >=30 € | >=20 € |
| <b>Rafforzamento della competitività delle imprese e del territorio</b>                                                                                                                                                                                            | <b>Target raggiunti &gt;2</b> |        |        |

## **PIAO 2022-2024**

---

### **SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

#### **2.2 Performance**

---

## Premessa

La presente sezione contiene la programmazione dell'attività che sarà svolta nel prossimo triennio per realizzare la missione istituzionale della Camera di Commercio, per monitorare lo stato di raggiungimento degli obiettivi e per presentare in fase finale il rendiconto del proprio operato.

In essa la Camera programma puntualmente la propria attività, con trasparenza nei confronti dell'esterno e con l'impegno di proseguire in un'ottica di continuo miglioramento, al fine di accrescere i servizi, la responsabilità e l'efficienza.

## Pianificazione: performance organizzativa

### 1. Albero della performance

L'Albero della *performance* è una **mapa** 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 Camera 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 Camera 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. Unioncamere nazionale si fa carico di indicare, a intervalli di tempo prestabiliti, gli obiettivi generali (e relativi indicatori) che le Camera potranno inserire nei propri Piani della performance, monitorandone il raggiungimento nel tempo.

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento tra gli elementi costituenti il programma di mandato e la *Mission* istituzionale, la Camera 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 Camera di Vicenza al fine di declinare i propri Quadri Strategici in Obiettivi Strategici, ha individuato **quattro prospettive di performance**, corrispondenti agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa indicati all'articolo 8 del D. Lgs. 150/2009.

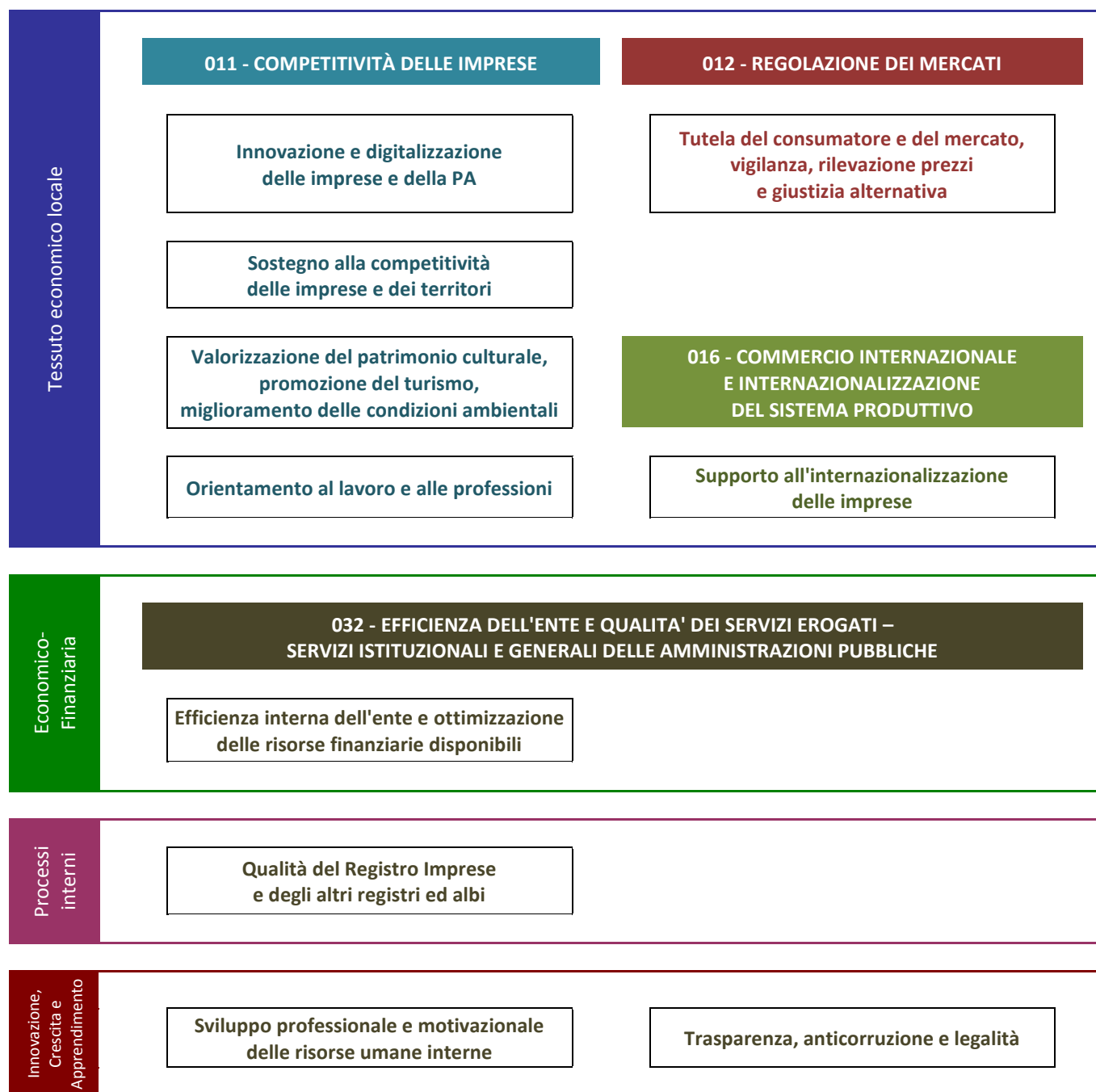
Tali prospettive sono gli ambiti nei quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive di seguito descritte forniscono la base di articolazione della Mappa Strategica.

Le quattro prospettive sono:

- 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.

Al fine di descrivere e successivamente misurare la *performance* camerale, la Camera utilizza la metodologia *Balanced Scorecard* (di seguito BSC); pertanto l'articolazione dell'Albero della *performance* è rappresentata secondo tale logica e riportata nella **Mappa Strategica**, confermata per il triennio 2022-2024 con provvedimento del Consiglio n. 7 del 29 luglio 2021.

### Mapa Strategica



## 2. Pianificazione triennale. Gli 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, confermate anche per il 2022, riguardano le seguenti macro-aree di intervento, per le quali riportiamo un breve estratto tratto dal citato Programma e dalla Relazione Previsionale Programmatica del 2022. Nei box colorati, le attività nel dettaglio:

### 011 «Competitività delle imprese»

#### 011.01) Innovazione e digitalizzazione delle imprese e della PA

Tra le funzioni principali delle Camere di Commercio ci sono la tenuta del Registro delle Imprese e la creazione e gestione del Fascicolo d'Impresa, in cui sono raccolti tutti i dati pubblici relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa.

Questo compito si realizza 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, inoltre, la linea di intervento di Unioncamere nazionale rivolta alla diffusione della cultura dell'innovazione digitale e della digitalizzazione delle micro e piccole imprese (Progetto PID), tema che si colloca tra i primi posti da tempo nell'agenda del governo e delle istituzioni europee e locali, e recentemente nel PNRR Italia.

Il progetto «Punto Impresa Digitale», finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale, con la programmazione 2022 arriva alla terza annualità.

Nel 2022 il PID coordinerà alcuni progetti specifici in sinergia con gli altri attori del sistema camerale veneto e nazionale anche attraverso collaborazioni con Università, Centri di ricerca, Associazioni di categoria e Stazione Sperimentale Pelli. Inoltre, anche per il 2022, l'attività ordinaria sarà gestita in stretta collaborazione con gli uffici della Camera, soprattutto per la gestione dei bandi, della comunicazione, del rapporto con le scuole e altre attività di comune interesse che consentono agli uffici di raggiungere un livello ottimale di economie di scopo.

In particolare verrà riproposto il Bando a favore della digitalizzazione delle PMI, che sarà nuovamente modificato nei contenuti e nelle modalità, viste le criticità registrate dal Bando 21HT.

Altra iniziativa significativa e innovativa che sarà sviluppata dal PID, in stretta sinergia con gli istituti secondari, riguarderà il progetto «Inviati digitali» per presentare agli Istituti ad indirizzo economico-amministrativo i prodotti digitali della Camera di Commercio e i servizi del PID. In tal modo i ragazzi, tramite moduli di tutoraggio online e offline, saranno i primi promotori in azienda della digitalizzazione.

È prevista anche un'attività di connessione con i percorsi ITS presenti nel territorio vicentino sia riguardo ai servizi digitali che all'erogazione di contenuti e tematiche connesse alle tecnologie 4.0 e alle competenze digitali.

Nel corso del 2022 si continuerà a distribuire la firma remota che permette la firma dei documenti digitali senza l'utilizzo di smart card o di token. E' previsto un aumento significativo della distribuzione di dispositivi di firma digitale in quanto sarà vietato l'utilizzo della procura cartacea per le pratiche del Registro Imprese.

Proseguirà la diffusione del Cassetto Digitale, servizio che sarà illustrato agli utenti imprenditori, da parte del personale camerale, al momento dell'emissione del dispositivo di firma digitale.

L'assistenza ai Comuni che utilizzano la piattaforma SUAP camerale e agli enti terzi proseguirà con l'organizzazione di momenti formativi dedicati al personale degli enti e alle imprese e professionisti.

#### **011.02) Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori**

Il Decreto 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.

Al fine di incrementare la competitività delle imprese sarà emanato il Bando Unico Annuale a favore dei soggetti portatori di interessi generali per co-finanziare progetti di forte impatto sull'economia provinciale, confermando quindi la redazione di una graduatoria "di merito" per ciascun settore interessato, e rafforzando la presenza e la visibilità dell'Ente nelle varie aree della provincia.

L'attività di collaborazione con altri organismi attivi in provincia proseguirà anche nel 2022 alla luce della deliberazione n. 98 del 15 settembre 2020 con la quale la Giunta ha stabilito i criteri oggettivi e soggettivi per concedere i partenariati di rete.

Nel 2022 troverà piena attuazione la realizzazione del progetto "Prevenzione delle crisi di impresa", opportunamente rivisto con le indicazioni che emergeranno nella parte finale del 2021 collegate al nuovo D.L. 24 agosto 2021 n. 118 e con le necessità legate alla ripartenza dopo la fase più acuta dell'emergenza Covid-19.

Il progetto "Finanza per la ripartenza" si sostanzierà in attività di informazione generale tramite *webinar* e personalizzata in ambito finanziario, con il supporto tecnico del Consorzio camerale per il credito e la finanza - Innexa e in stretta collaborazione con i Confidi maggiormente attivi in provincia e con le Associazioni di categoria, al fine di evitare duplicazioni e sovrapposizioni con altre iniziative. Verrà sperimentata l'attività di autovalutazione da parte di un numero selezionato di

imprese, individuate di concerto con le Associazioni di Categoria e i Consorzi Fidi. La piattaforma dedicata sarà quella gestita da Innexa.

Occorrerà razionalizzare l'attività di informazione economica, saranno riviste le modalità operative di redazione e pubblicazione di «Economia Flash», della «Relazione sullo stato dell'Economia vicentina», dell'opuscolo «Conoscere Vicenza» e di banche dati economico-statistiche, cercando di renderli maggiormente snelli e fruibili. Si valuterà, inoltre, la possibilità di integrare l'«Osservatorio sull'economia e sul lavoro» con ulteriori analisi dei Big Data presenti negli archivi camerali, realizzate dal gruppo di specialisti di Infocamere, oltre al portale già realizzato nell'ambito delle società con partecipazione estera che sarà aggiornato ogni semestre.

Nel corso del 2022 la Commissione Consiliare Imprenditoria femminile programmerà alcune iniziative coordinate con quelle camerali, in particolare con i progetti nazionali del 20% di promozione dell'imprenditoria femminile. Il PID ha già elaborato una ipotesi di lavoro focalizzata sulla digitalizzazione. In collegamento con questa linea strategica si colloca anche il progetto "Area Berica sostenibile 2030".

### **011.03) Valorizzazione del patrimonio culturale, promozione del turismo, miglioramento delle condizioni ambientali**

Il Decreto 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.

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

Il progetto "Turismo" finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale, continuerà nel 2022 anche attraverso l'emanazione di un nuovo Bando contributivo che sarà rimodulato in termini di spese, scadenze e soggetti ammissibili in relazione all'impatto e alla risposta avuta al bando 2021.

Dal lato dei rapporti con le OGD, la Camera di Commercio auspica un sempre maggiore coordinamento con le due organizzazioni che fanno riferimento alle varie aree della provincia in modo da poter affrontare in modo il più possibile unitario le varie questioni legate alla ripartenza del settore dopo la difficile situazione legata all'emergenza sanitaria.

In materia di Turismo dovrà essere approfondita, e concretizzata, la possibilità di addivenire ad un soggetto rappresentativo dei vari interlocutori pubblici coinvolti prendendo come spunto il percorso seguito da altre CCIAA venete. La scelta individuata congiuntamente dalle Associazioni di categoria è diretta ad una Fondazione di esclusiva partecipazione pubblica. Fondamentale sarà l'orientamento regionale in termini di scelte giuridiche sulla contribuzione e la possibilità di individuare sinergie con altri soggetti analoghi.

Nel 2022 dovrà concretizzarsi l'elaborazione di un progetto strategico di sviluppo sostenibile dell'Area Berica. Tale progetto, frutto di una programmazione ampiamente condivisa, dovrà avere le caratteristiche richieste dal PNRR (in termini di parametri di efficacia ed efficienza). La Camera di Commercio parteciperà con un contributo alle spese di progettazione ed esprimendo, a richiesta, figure di imprenditrici, imprenditori e professionisti particolarmente qualificati. Un apporto fondamentale ci si attende dalle risultanze dello studio affidato all'Università di Verona che potrà essere valorizzato e integrato dai dati economici elaborati dalla Camera.

#### **011.04) 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.

Si realizzerà la terza annualità del progetto "Formazione Lavoro" finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale che potrà subire ulteriori adattamenti anche in funzione dell'effettiva attività da realizzare in collaborazione con gli Istituti scolastici. Si continuerà la sperimentazione della procedura di attestazione di competenze acquisite in ambito non formale in alcuni settori (ad esempio quello della meccatronica) e si potranno proporre Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO) di qualità legati alle attività camerali.

Sempre nell'ambito del progetto "Formazione Lavoro" saranno sperimentati progetti pilota volti a realizzare tirocini di inserimento lavorativo per persone disagiate al fine di verificare la loro occupabilità e di ridurre i costi per le imprese ospitanti.

Anche grazie al coordinamento di Unioncamere Veneto nell'ambito del progetto a valere sul fondo perequativo si realizzeranno progetti di respiro regionale legati al PCTO che aumentino il collegamento tra il mondo della scuola e quello delle imprese soprattutto in relazione alle nuove professioni (ad esempio i cosiddetti Virtual Job Days).

Su richiesta di Unioncamere nazionale sarà potenziata l'attività di comunicazione e di disseminazione dei risultati dell'indagine Excelsior sui fabbisogni professionali delle imprese sia in termini generali sia soprattutto negli incontri con le scuole, anche in collaborazione con le reti scolastiche e i tavoli provinciali sull'orientamento e l'alternanza scuola-lavoro.

Continuerà la promozione e l'utilizzo della piattaforma e-learning sulla sicurezza utilizzata come strumento propedeutico all'attività di PCTO. Questo comporterà minori costi alle imprese che ospiteranno gli studenti e che poi troveranno persone già formate e certificate sul tema della sicurezza al momento dell'assunzione.

Andranno inoltre verificate le collaborazioni con l'Ufficio scolastico, con la rete dei tutor ANPAL, con la Fondazione CPV e le Associazioni di categoria poiché le convenzioni scadranno tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022.

Nel 2022 è auspicabile il rafforzamento e una maggiore formalizzazione della collaborazione con Federmanager in ambito di impresa simulata e supporto all'autoimpiego.

La Camera di Commercio è socia della Fondazione CUOA: al fine di valorizzare questa partecipazione, considerate le importanti attività di alta formazione, nel 2022 l'Ente camerale intende ripetere gli interventi innovativi realizzati nel 2021. Queste iniziative saranno valutate all'interno del progetto finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale eventualmente supportato da risorse aggiuntive.

## **012 «Regolazione dei mercati»**

### **012.05) Tutela del consumatore e del mercato, vigilanza, rilevazione prezzi e giustizia alternativa**

La lettera c) del rinnovato articolo 2 della Legge 580/1993 descrive puntualmente le attività di regolazione dei mercati che rientrano tra le competenze della Camera e riguardano la tutela del consumatore e della fede pubblica, la vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, la rilevazione dei prezzi e delle tariffe. A ciò si aggiungono anche il tema della giustizia alternativa (mediazione e arbitrato), da svolgersi in cofinanziamento con altri soggetti pubblici e privati, e della tutela della proprietà industriale (marchi e brevetti).

Tra le funzioni associate tra le Camere di Commercio venete nel 2022 andrà a regime quella relativa ai Prezziari Interprovinciali delle Opere Edili e degli Impianti Tecnologici.

Continuerà l'attività della Borsa Immobiliare come strumento di regolazione del mercato soprattutto attraverso la predisposizione del Listino prezzi dei valori immobiliari residenziali.

L'attività dell'Organismo di Mediazione sarà gestita anche per l'annualità 2022 dalla specifica area dell'azienda speciale Made in Vicenza appositamente dedicata. Si rinvia al provvedimento del Consiglio n. 7 del 29 luglio 2021 per i dettagli.

Nel 2022 verrà rinnovata la stipula di Convenzioni con le Camere di commercio del Veneto e Unioncamere del Veneto per iniziative in materia di vigilanza e tutela del mercato in modo da fornire agli operatori del territorio regionale servizi uniformi e standardizzati, creando economie di scala vantaggiose sia per gli enti camerali sia per gli stessi operatori economici.

L'Ufficio metrico ridefinirà l'obiettivo della riorganizzazione delle attività e della struttura stessa dell'Ufficio, ad iniziare con il ripristino della dotazione minima di due ispettori metrici.

Sarà ulteriormente ampliata l'iniziativa, avviata nel 2020, dello sportello per l'etichettatura dei prodotti entro la specifica Convenzione Camere di Commercio del Veneto/Unioncamere del Veneto/Camera di commercio di Torino, con la consulenza e l'assistenza alle imprese non solo in

materia di etichettatura di prodotti alimentari e non alimentari, ma anche a valere sul commercio internazionale in materia doganale.

Per l'attività dei Brevetti e Marchi si prevede di rafforzare sul sito web camerale l'informativa sui bandi e provvidenze a favore delle imprese in materia brevettuale e di organizzare nel corso dell'anno un incontro formativo, in webinar o in presenza, su temi di interesse per i professionisti mandatarî e le imprese in materia di proprietà industriale.

## **016 «Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo»**

### **016.06) 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 pro-mozione 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.

Si realizzerà la terza annualità del progetto "Internazionalizzazione" finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale che è già stato rivisto a causa del Covid-19; tra le varie attività previste vi sarà l'aggiornamento e miglioramento della dashboard per l'analisi dell'attrattività del territorio attraverso le società partecipate da soci stranieri.

Le linee strategiche del 2022 dovranno avere come obiettivo primario la ripresa dell'export vicentino dopo il rallentamento subito a seguito della pandemia. Si rinvia al provvedimento del Consiglio n. 7 del 29 luglio 2021 per i dettagli.

Nel 2022 si estenderà l'obbligo a tutte le imprese della "stampa in azienda" dei certificati di origine ossia la possibilità di stampare presso la propria sede il certificato con i timbri e la firma del funzionario camerale, facendo risparmiare tempo alle imprese, non dovendo recarsi per il ritiro presso gli sportelli camerali.

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

### **032.07) 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; in tal senso sono fondamentali l'ascolto degli *stakeholders* tramite indagini periodiche sul gradimento dei servizi e le segnalazioni ricevute tramite il sito e i *social*.

Nel 2022 sarà perfezionato ed esteso l'utilizzo del nuovo sistema di gestione contabile CON2 a tutte le registrazioni contabili e la predisposizione dei dati di bilancio, provvedendo, con il supporto di Infocamere, a eliminare eventuali punti di criticità della piattaforma contabile.

L'utilizzo della piattaforma per i pagamenti verso la Pubblica Amministrazione, PagoPA, obbligatorio dal 28 febbraio 2021, permetterà di sviluppare nel 2022 anche altre modalità di pagamento con la progressiva eliminazione del denaro contante, apportando vantaggi in materia di sicurezza nei pagamenti e nelle procedure di controllo delle operazioni effettuate, con riduzione dei tempi di gestione delle casse.

Continuerà il monitoraggio delle partecipazioni con particolare attenzione alle operazioni di natura straordinaria promosse dalle società che potranno richiedere un intervento della Camera di Commercio, previa attenta valutazione di legittimità, strategicità e sostenibilità finanziaria.

### **032.08) 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).

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

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

Continuerà la pulizia del Registro delle Imprese cancellando le imprese che, in base alle attuali normative, non hanno i requisiti per rimanere iscritte e proseguirà lo scambio di dati con altre amministrazioni, in particolare con l'Agenzia delle Entrate e con l'Inps. Il decreto legge n. 76 del 2020 ha semplificato la procedura di cancellazione delle società, attribuendo al Conservatore i compiti che spettavano al Giudice del Registro.

Inizierà l'attività sanzionatoria per le imprese che, alla data del 1° ottobre 2020, non abbiano comunicato il domicilio digitale (PEC) al Registro delle Imprese.

Sarà istituito nel corso del 2022, presso il Registro delle Imprese, il registro dei titolari effettivi e dei trust come previsto dal decreto legislativo 231/2007.

### **032.09) 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. L'emergenza pandemica nel corso del 2020-2021 ha impattato fortemente sull'organizzazione e sulla gestione camerale sia per quanto riguarda le risorse umane che per quelle strumentali. La pronta risposta dell'Ente, sia sotto il primo che il secondo aspetto, ha trovato sintesi nel POLA 2021, ma la crisi, vissuta ed ancora in essere, ha aperto o accelerato nuove prospettive di gestione, sia per le risorse umane che per quelle strumentali.

Nel 2022 si recepiranno per quanto possibile i suggerimenti del CUG (Comitato Unico di Garanzia) elaborati anche sulla base delle risultanze del questionario di Benessere Organizzativo che è stato somministrato a fine 2021.

Anche per l'anno 2022 è obiettivo comune a quattro Camere di Commercio della Regione (Vicenza, Padova, Venezia/Rovigo e Treviso/Belluno) applicare il percorso metodologico già individuato relativo alle funzioni, alle risorse, e alla struttura di un Ufficio Unico per la gestione unitaria di alcune linee operative che riguardano l'Amministrazione del personale camerale, in particolare la gestione unitaria della materia previdenziale e pensionistica dei dipendenti.

Verrà pianificata l'attività formativa del personale, che sarà mirata ad acquisire e migliorare le competenze professionali nell'ambito del profilo di competenza o per le progressioni di carriera. Vale quanto indicato in precedenza circa l'integrazione di questo piano con quello più generale.

Troverà applicazione la formazione ai neoassunti che porterà ad acquisire, da parte degli stessi, una conoscenza generale delle competenze delle Camere di Commercio e una formazione/affiancamento all'interno dell'ufficio a cui sono stati assegnati.

### **032.10) Trasparenza, anticorruzione e legalità**

La Legge 6 novembre 2012, n. 190 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 della corruzione su due livelli.

Infatti, a livello nazionale, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) 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.

Recependo le indicazioni che derivano dai risultati del questionario sulla rilevazione di gradimento dei servizi, in riferimento alla richiesta di maggiore comunicazione e informazione, sarà diffusa, con diverse modalità, la brochure sui servizi, oltre ad altre iniziative divulgative che andranno ad animare la «Giornata della Trasparenza».

Nel 2022, a seguito delle possibili trasformazioni organizzative, sono state riviste le aree di rischio, anche alla luce del decreto MISE del 7 marzo 2019, del nuovo PNA e della mappa dei processi predisposta da Unioncamere Nazionale. Parallelamente, sono state aggiornate le pagine di competenza della sezione Amministrazione Trasparente. Per i dettagli si rimanda alla specifica sezione del PIAO.

Il dettaglio delle proposte di programmazione quinquennale si trova nel Programma Pluriennale 2019-2023; le proposte specifiche per il 2022 sono presenti nella Relazione Previsionale Programmatica. Entrambi i documenti sono consultabili alla pagina del sito camerale [www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa.html](http://www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa.html) (Percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) - > Amministrazione Trasparente - > Disposizioni generali -> Atti generali -> Atti generali)

### ***Gli indicatori strategici***

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

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

Con l'obiettivo di garantire il monitoraggio continuo della *performance* dell'Ente e l'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori 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 2022 al Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* ha confermato 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).

Il dettaglio di obiettivi, indicatori e *target* con relativi pesi del Cruscotto Strategico di Ente adottato da parte della Camera è riportato nell'**Allegato 1**.

### **3. Pianificazione annuale. La performance operativa**

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.

Il dettaglio di obiettivi, indicatori e *target* con i relativi pesi dei Cruscotti di Area sono riportati nell'**Allegato 1**, assieme al Cruscotto dei Servizi.

## Analisi di genere

Come si evince dalla tabella sottostante, la Camera presenta percentuali elevate di presenza femminile a tutti i livelli. La presenza femminile è preponderante anche nella fase di reclutamento del personale.

Nel caso specifico si ritiene opportuno adottare politiche relative al benessere lavorativo, rivolte indistintamente a tutti i dipendenti, con particolare attenzione alle forme di lavoro flessibile come il telelavoro e lo *smart-working*.

**Principali indicatori dell'analisi di genere (anni 2017-2021)**

|                                                                                       | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| % di Dirigenti donne                                                                  | 33%    | 33%    | 33%    | 33%    | 33%    |
| % di Donne rispetto al totale del personale                                           | 71,7%  | 73,1%  | 75,8%  | 76,0%  | 78,6%  |
| % di personale femminile assunto a tempo indeterminato                                | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| età media del personale femminile                                                     | 49,3   | 50,2   | 50,6   | 49,9   | 51,2   |
| età media del personale maschile                                                      | 54,0   | 54,7   | 53,8   | 52,6   | 52,7   |
| % di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile          | 43,2%  | 43,0%  | 45,3%  | 51,9%  | 51,9%  |
| % di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile            | 50,0%  | 55,2%  | 54,2%  | 64,0%  | 61,9%  |
| posizioni di telelavoro attivate                                                      | 2      | 2      | 4      | 4      | 3      |
| % di personale femminile in telelavoro rispetto al totale del personale in telelavoro | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| % di personale femminile Capo Servizio su totale Capi Servizio                        | 55,6%  | 55,6%  | 62,5%  | 60,0%  | 60,0%  |

## La partecipazione degli stakeholders

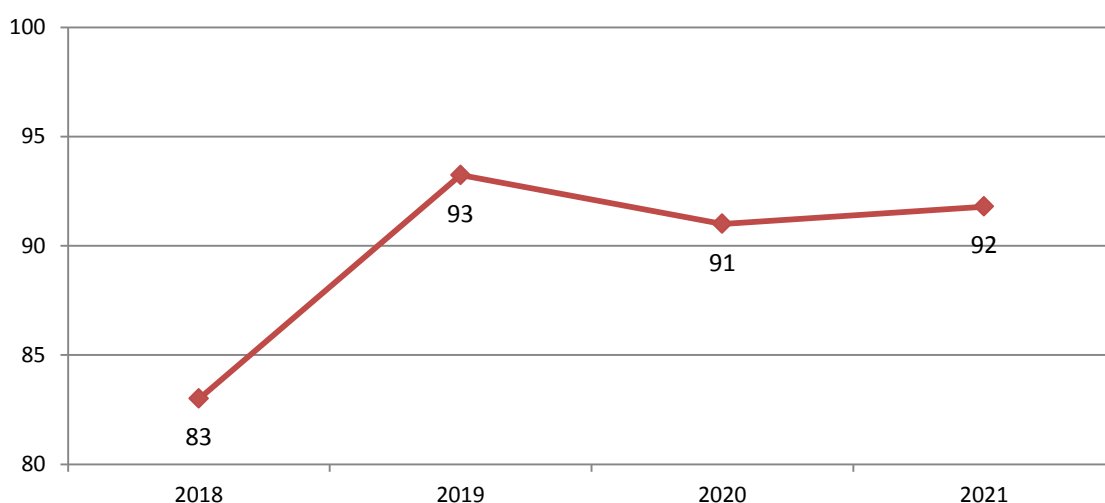
La Camera ha iniziato nel 2014 a proporre ai propri *stakeholder* un breve questionario per avere da un lato un giudizio sull'operato già svolto e dall'altro alcune indicazioni sulle criticità e sugli aspetti di forza e di debolezza in merito ai servizi forniti, anche in prospettiva di una revisione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

Come già detto, nel mese di settembre 2021 è stato realizzato un sondaggio su un campione significativo di imprese della provincia per chiedere un giudizio sui servizi resi dalla Camera alle imprese, in particolare quelli messi in campo per supportarle durante l'emergenza sanitaria (sportello prenotazioni, servizi specifici per la certificazione estero, bandi e contributi).

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. Vengono considerate positive le valutazioni superiori al 3.

In generale i giudizi sono risultati molto positivi (tutti oltre l'80%, con punte addirittura del 92%). Tutti i giudizi risultano in lieve calo rispetto all'anno precedente.

È stato infine richiesto un giudizio complessivo sui servizi offerti dalla Camera di Commercio con il seguente risultato:



Il risultato positivo risulta in ripresa rispetto all'anno precedente (92% contro il 91% del 2020).

I dati di dettaglio e ulteriori informazioni sono consultabili nel report annuale pubblicato sul sito camerale alla pagina <https://www.vi.camcom.it/.../rilevazione-soddisfazione-utenti>.

(Percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente -> Altri contenuti -> Dati ulteriori -> Rilevazione soddisfazione utenti)

### Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Valutare la *performance* individuale significa interpretare il contributo individuale fornito dal singolo ai risultati della Camera. 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, illustrata.

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.

Per quanto riguarda la dirigenza, il processo di valutazione della *performance* individuale ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della Camera, declinati in indicatori trasversali a tutta la dirigenza e specifici per singolo dirigente, sulla

base dei quali verificare il livello di raggiungimento dei risultati. Nell'**Allegato 1** sono presentati gli obiettivi, gli indicatori e i *target* con i relativi pesi connessi alla valutazione del personale dirigenziale.

### Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

La Camera 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.

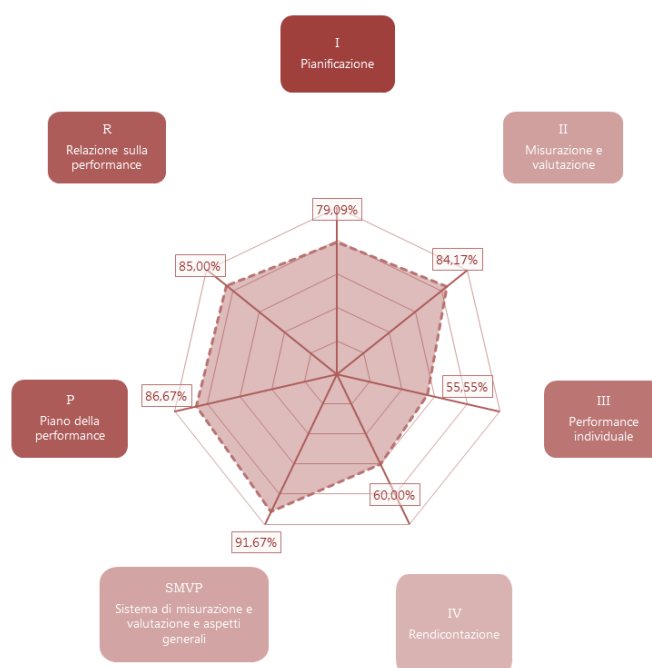
Il modello di *check-up*:

- a) è un sistema di diagnosi che valuta lo stato di salute/efficacia del «Sistema di Misurazione e Valutazione» adottato dalla Camera 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.

Dal 2021 lo strumento di *check-up* è stato aggiornato, in linea con i nuovi indirizzi di Unioncamere nazionale, che ha proposto un *tool* che tiene conto delle linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica e che è stato affinato coinvolgendo anche gli OIV camerali, ad un tavolo condiviso.

Si riportano di seguito i risultati del *check-up* derivati dal nuovo *tool* e riferiti all'ultimo ciclo di performance completato (2021).

#### Check-up al 31 dicembre 2021 – Livello di corrispondenza del Ciclo delle *performance*



Lo strumento di *check-up* è stato anche utilizzato in via sperimentale per elaborare la Relazione sul funzionamento, nella quale sono riportate alcune indicazioni da parte dell'OIV su possibili sviluppi o implementazioni del ciclo della performance.

Alla luce dell'analisi riportata in precedenza, si ritiene che le possibili azioni di miglioramento da suggerire in via prioritaria, già a partire dal successivo ciclo, sono:

- ✓ Continuare il processo di miglioramento della programmazione con un costante sforzo di sviluppare qualità nella descrizione degli obiettivi e nella scelta di indicatori e target (sistema sempre più "sfidante");
- ✓ Implementare i processi interni di comunicazione, affinché sia nella fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi sia nella fase di misurazione e valutazione il personale sia maggiormente coinvolto e quindi più responsabilizzato;
- ✓ Attivare concretamente la rilettura della scheda dei dirigenti (integrazioni, puntualizzazioni, declinazioni specifiche degli item), evidenziando quali caratteristiche e quali comportamenti siano maggiormente importanti nella valutazione della performance alla luce dell'emergenza in corso e dell'attivazione del POLA.

In prospettiva, ulteriori aspetti che presentano un livello di criticità meno elevata, sui quali quindi si può pensare a intervenire in maniera più graduale, sono:

- ✓ Enfasi sempre maggiore sul valore generato dall'azione dell'ente camerale e attenzione crescente verso una maggior presenza di obiettivi e indicatori specificamente focalizzati sull'utenza;
- ✓ Organizzazione di momenti di comunicazione efficace con Stakeholder riguardo i risultati raggiunti;
- ✓ Attenzione alla governance dell'attuazione del lavoro agile, focalizzando la misurazione della sua efficacia ma tenendo sotto controllo il mantenimento degli standard di qualità dei servizi erogati e degli obiettivi sfidanti;
- ✓ Connessione della valutazione della performance con lo sviluppo organizzativo dei prossimi anni, a fronte dell'attuazione della riorganizzazione.

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](http://www.vi.camcom.it/.../SMVP.html) (percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente - > Performance -> Sistema di misurazione e valutazione della Performance).

**SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE  
E ANTICORRUZIONE**

**2.3  
Rischi corruttivi e trasparenza**

---

## Premessa

La Legge 6 novembre 2012, n. 190<sup>5</sup> 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 d'azione della Pubblica Amministrazione.

L'articolo 1 della Legge 190/2012 ha introdotto nell'ordinamento la nuova nozione di «rischio», intesa come possibilità che in precisi ambiti organizzativo/gestionali possano verificarsi comportamenti corruttivi. Come specificato dalla circolare n. 1 del 25 gennaio 2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica, «il concetto di corruzione deve essere inteso in senso lato, come comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati», anche a prescindere dalla rilevanza penale.

A livello decentrato, ogni Amministrazione Pubblica definisce un proprio Piano di Prevenzione della Corruzione che, sulla base delle indicazioni presenti nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), effettua l'analisi e valutazione dei rischi specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli. Il PNA 2019 è stato predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019. A luglio 2021 ANAC ha pubblicato la notizia che non sarebbe stato predisposto il PNA 2021 in considerazione delle profonde e sistematiche riforme che interessano i settori cruciali del sistema del Paese, e primi tra essi quello della prevenzione della corruzione e quello dei contratti pubblici. Ha ritenuto di limitarsi a fornire un quadro delle fonti normative e delle delibere sopravvenute e rilevanti rispetto alla originaria approvazione del Piano triennale.

Poiché la Camera di Commercio di Vicenza nell'esercizio delle attività amministrative si ispira ai principi di imparzialità, buon andamento, economicità e trasparenza, assume un ruolo fondamentale il contrasto a situazioni in cui venga in evidenza un malfunzionamento dell'Amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite.

Pertanto l'obiettivo strategico della presente sezione è di rappresentare uno strumento a presidio della legalità e del buon andamento dell'azione amministrativa.

Le finalità della presente sezione sono:

- a) fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio corruzione e indicare gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio;
- b) assicurare piena accessibilità e trasparenza delle procedure, consentendo forme diffuse di controllo sociale sull'azione dell'Ente, a tutela della legalità, della cultura dell'integrità ed etica pubblica;
- c) garantire il buon andamento dell'azione amministrativa, attraverso il «miglioramento continuo» nell'uso delle risorse pubbliche e nell'erogazione dei servizi ai clienti.

---

<sup>5</sup> Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, aggiornata con il D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97.

## Il registro dei rischi

La “gestione del rischio corruzione” è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l’attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

1. mappatura dei processi, delle fasi e delle attività relativi alla gestione caratteristica della Camera;
2. identificazione dei processi/sottoprocessi a rischio;
3. valutazione del rischio per ciascun processo, fase e/o attività identificati;
4. trattamento del rischio;
5. monitoraggio.

### 1. Mappatura dei processi

La mappatura consiste nell’individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate. È stata effettuata per le aree di rischio generali individuate dalla normativa e dal PNA 2019 (Tabella 3 dell’Allegato 1) e per l’area di rischio specifica per le Camere di Commercio, anch’essa individuata nell’allegato al PNA.

Le aree analizzate sono le seguenti:

- Area A: acquisizione e gestione del personale
- Area B: contratti pubblici
- Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per i destinatari
- Area D: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per i destinatari
- Area E: controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
- Area F: risoluzione controversie (area specifica per le Camere di Commercio)
- Area G: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio
- Area H: incarichi e nomine
- Area I: affari legali e contenzioso

È stata infine inserita anche l’area M “Governance e Compliance”, individuata da Unioncamere nazionale per tutto il sistema camerale e riferita alle attività di pianificazione, programmazione e controllo, gestione e valutazione delle performance.

## 2. Identificazione dei rischi corruttivi

L'ulteriore passaggio è consistito nell'analisi di tutte le attività camerali e nella successiva selezione dei processi e dei sottoprocessi a rischio corruttivo.

Si è proceduto in tre step:

- Il punto di partenza è stato quello di identificare e sistematizzare le attività della Camera al fine di procedere ad una mappatura e ad una conseguente analisi di tutte le attività di un certo rilievo all'interno dell'Ente.  
In questa fase si è utilizzato come riferimento l'applicativo "Kronos", realizzato da Unioncamere nazionale, nel quale vanno rendicontate, con cadenza trimestrale, tutte le attività del personale camerale in termini di ore/uomo per processo. Queste attività sono ordinate in una struttura ad albero gerarchica che parte dalle Macro-funzioni camerali e scende, attraverso processi e sottoprocessi, fino alle singole attività. Per questa mappatura si è presa come riferimento l'ultima annualità compilata completamente (Anno 2020) e solo i processi in cui fosse indicata una percentuale di ore uomo diversa da zero.
- Il secondo step è stato suddividere tutte queste attività per Servizi, chiedendo ai rispettivi Capi Servizio/ufficio di segnalare quelle attività che a loro avviso presentassero caratteristiche di rischio corruttivo. L'analisi è stata guidata attraverso alcune indicazioni metodologiche e, in alcuni casi, integrata da interviste di approfondimento e/o revisione del dato raccolto. Il risultato che ne è emerso è riassunto nell'**Allegato 2**, nel quale è indicata la griglia completa delle attività di Kronos ed evidenziati in rosso i processi che sono stati identificati per l'ulteriore analisi del rischio.
- Nell'ultimo passaggio si è proceduto a completare la mappatura verificando, per le attività selezionate, la possibile presenza di sotto-attività indipendenti tra loro o di fasi successive che avrebbero potuto comportare una valutazione del rischio o l'identificazione di misure diverse. Anche questa fase si è concretizzata con una serie di interviste personalizzate ai Capi Servizio/ufficio.

## 3. Valutazione dei rischi corruttivi

Terminata la mappatura, le attività selezionate sono state inserite nel sistema delle aree generali di rischio, utilizzando un kit predisposto da Unioncamere nazionale e che è stato utilizzato sia per la successiva fase di valutazione del rischio sia per l'identificazione delle misure di trattamento dello stesso attraverso la scelta di specifiche misure di prevenzione e di indicatori con target per valutarne il grado di realizzazione e di efficacia.

Per quanto riguarda la valutazione, è stato utilizzato uno specifico questionario predisposto da Unioncamere e collegato al kit che prevede una batteria di 10 domande a scelta multipla, ordinate secondo due parametri di valutazione del rischio: **Probabilità e Impatto**.

Il primo parametro riguarda la possibilità effettiva che un determinato evento corruttivo si possa presentare, mentre il secondo misura gli effetti che questo evento potrà avere nel caso si manifestasse.

Ogni domanda prevede 5 possibili risposte con un punteggio che va da 1 (=bassa probabilità/basso impatto) a 5 (=alta probabilità/forte impatto). La formula per l'identificazione del grado di rischio potenziale è data dalla probabilità per l'impatto ( $= P \times R$ ). Il rischio totale dell'attività è quindi dato dalla media dei risultati delle risposte relative alla probabilità dell'evento, per la media dei risultati delle risposte relative all'impatto (minimo=1, massimo=25).

A completamento del questionario è stata inserita un'ulteriore domanda che prende in esame le attuali misure messe in atto per la prevenzione del rischio. Questa domanda funziona come fattore di correzione del rischio potenziale totale, moltiplicando il risultato ottenuto precedentemente con un coefficiente che potrebbe abbassare il livello di rischio totale. Anche in questo caso le risposte erano 5, ordinate secondo una progressione di efficacia (0,2=misure molto efficaci, 1=misure per nulla efficaci). Il risultato finale misura, quindi, il rischio residuo, dato dal rischio potenziale complessivo moltiplicato per il coefficiente di correzione.

Il questionario è stato somministrato ai Capi Servizio/ufficio che già avevano identificato le attività a rischio corruttivo, accompagnato da un'attività di supporto e di approfondimento, soprattutto per il calcolo del coefficiente di correzione (**Allegato 3**).

I risultati così ottenuti sono stati inseriti in un sistema di fasce di rischiosità così modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata:

- BASSO (da 0 a 4)
- MEDIO (da 4,01 a 9)
- MEDIO-ALTO (da 9,01 a 15)
- ALTO (da 15,01 a 25)

Le fasce sono funzionali solo ad identificare le attività particolarmente critiche in quanto si è deciso, in ogni caso, di predisporre misure di trattamento anche per le attività a rischio basso.

#### **4. Trattamento del rischio**

Una volta identificate le attività e calcolato il livello di rischio, il passaggio successivo consiste nella individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzarlo o ridurlo.

A tale scopo, devono essere individuate e valutate le misure di prevenzione, che si distinguono in "obbligatorie" e "ulteriori". La Camera non esercita alcuna discrezionalità sulle misure obbligatorie (può al massimo intervenire sul termine temporale di attivazione, qualora la legge non disponga in tale senso: in questo caso il termine stabilito diventa perentorio).

Nel caso delle misure ulteriori valuta i costi stimati, l'impatto sull'organizzazione, il grado di efficacia attribuito alle misure.

A tal proposito ANAC, nelle indicazioni per l'aggiornamento del Piano (Determinazione n. 12 del 28.10.2015), precisa che le misure definite "obbligatorie" non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle "ulteriori" e fa quindi un distinguo fra "misure generali" che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente e "misure specifiche" che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Sempre utilizzando il kit, la Camera ha proceduto in questo modo:

- predisposizione di **schede di trattamento** del rischio suddivise per aree generali, processi, fasi e attività, identificate tramite la mappatura
- inserimento del **livello di rischio** residuo calcolato attraverso i questionari ed identificazione della fascia di rischio
- selezione, per ogni attività, della **tipologia (o tipologie) di rischio** da un elenco predisposto da Unioncamere nazionale (integrabile dalla Camera) che è profilato per area generale
- per ogni tipologia di rischio sono poi stati definiti i **fattori abilitanti**, intesi come condizioni che possono creare le condizioni per il manifestarsi di eventi corruttivi, e gli **obiettivi** di anticorruzione che, tenendo anche conto delle indicazioni pervenute dagli stakeholders interni ed esterni, mirano ad allineare l'attività di anticorruzione alle linee strategiche e programmatiche della Camera. Entrambi sono selezionati da elenchi personalizzabili predisposti da Unioncamere nazionale e validi e per tutto il sistema camerale.

Il passo successivo ha visto la definizione delle specifiche misure collegate alle tipologie di rischio schedate: era possibile prevedere una o più misure per ognuna delle tipologie, definendo per ognuna di queste se si trattasse di **misura obbligatoria o ulteriore** e a che tipologia appartenesse. Come per i fattori abilitanti, anche la **tipologia delle misure** è stata scelta da un elenco personalizzabile definito da Unioncamere. Il processo di schedatura delle singole attività è stato realizzato coinvolgendo i Capi Servizio/ufficio.

La scheda è stata infine completata con l'identificazione di **specifici indicatori** volti a misurare e monitorare l'efficacia delle misure messe in campo e la loro rispondenza alla gestione del rischio. In una logica di programmazione integrata, questi indicatori, laddove possibile, sono stati integrati nel Piano performance, quale sottosezione del più ampio Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO).

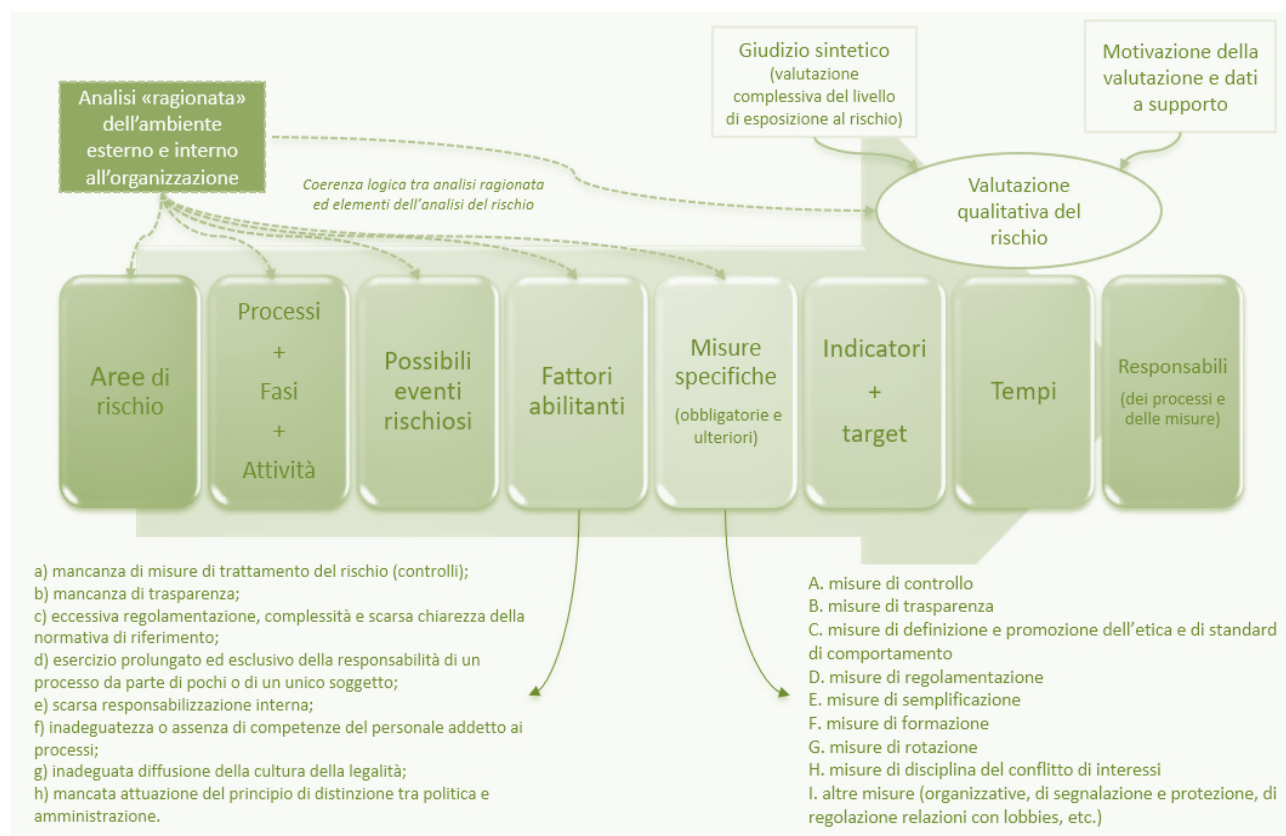
In questa prima applicazione del kit e in attesa di una revisione complessiva, già in atto, degli strumenti e dei documenti di programmazione, si è preferito semplificare le schede di rischio attribuendo la **responsabilità complessiva al Dirigente** competente a cui è stato chiesto, a conclusione della procedura di schedatura, una valutazione generale per quanto riguarda

l'identificazione dei sottoprocessi, la definizione dei livelli di rischio, la scelta delle tipologie di rischio e misure degli indicatori, indicando anche i tempi di realizzazione degli stessi.

L'ultimo campo che, in questa prima applicazione, non è stato utilizzato è quello relativo alla **motivazione** della valutazione del rischio, che sarà compilato nei successivi aggiornamenti e Piani, a seguito della sperimentazione a regime del kit. È necessario, infatti ricostruire uno storico di indicatori misurabili prima di predisporre un'esauritiva analisi qualitativa degli stessi, correlati ai livelli di rischio.

L'insieme di tutti questi dati costituisce il **registro dei rischi (Allegato 4)**, che riassume in un modello a matrice le componenti sopra illustrate.

Il modello che ne discende è di seguito sinteticamente rappresentato:



## Uffici coinvolti nell'elaborazione del Piano

Si espone di seguito il processo di elaborazione del Piano e sono definite le responsabilità delle varie fasi e i soggetti coinvolti<sup>6</sup>.

| Fase                                  | Attività                                                                                                                                                      | Soggetti responsabili                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elaborazione/aggiornamento            | Promozione e coordinamento del processo di formazione del Piano                                                                                               | RPCT (Segretario Generale – dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan)                                                                                                                                                                                              |
|                                       | Individuazione dei contenuti del Piano                                                                                                                        | RPCT con il supporto dell'Unità operativa Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione                                                                                                                                                               |
|                                       | Redazione                                                                                                                                                     | RPCT coadiuvato dall'Ufficio Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione; la Dirigenza e i Responsabili dei Servizi e degli Uffici sono stati coinvolti nella fase di analisi del rischio e dell'adozione delle misure di contrasto alla corruzione |
| Adozione del Piano                    |                                                                                                                                                               | Obiettivi strategici in tema di anticorruzione, forniti dal Consiglio camerale con RPP<br>Parere dell'OIV<br>Giunta camerale<br>Comunicazione in Consiglio camerale circa l'adozione del Piano                                                               |
| Illustrazione del Piano               | Formazione                                                                                                                                                    | Tutto il personale                                                                                                                                                                                                                                           |
| Attuazione del Piano                  | Attuazione delle iniziative del Piano ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati                                                                 | Strutture/uffici indicati nel Piano                                                                                                                                                                                                                          |
|                                       | Controllo dell'attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste                                                                                           | RPCT e Dirigenti                                                                                                                                                                                                                                             |
| Monitoraggio e <i>audit</i> del Piano | Attività di monitoraggio periodico da parte dei soggetti interni della Camera sulla pubblicazione dei dati e sulle misure in materia di lotta alla corruzione | Soggetti indicati nel Piano                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                       | <i>Audit</i> sul sistema della trasparenza e integrità<br>Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione   | OIV<br>RPCT tramite la relazione annuale                                                                                                                                                                                                                     |

Fermo restando i soggetti che, in ambito nazionale, sono deputati a vario titolo a operare per il contrasto alla corruzione (ANAC in particolare), si riportano di seguito le principali responsabilità in capo al RPCT, che viene nominato dalla Giunta camerale:

- predispone il Piano, verifica l'efficace attuazione del Piano e formula proposte di modifica;

<sup>6</sup> Il presente processo potrà essere ridefinito a seguito dell'approvazione dei decreti collegati al PIAO.

- coordina e verifica l'effettiva rotazione degli incarichi allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati a operare nei settori particolarmente esposti alla corruzione e individua il personale da inserire nei programmi di formazione;
- diffonde la conoscenza dei codici di comportamento nell'Amministrazione ed effettua il monitoraggio annuale sulla loro attuazione;
- vigila sul rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità;
- segnala all'organo di indirizzo e all'OIV le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- pubblica sul sito *web*, entro il 15 dicembre di ogni anno (o il diverso termine fornito dalla competente autorità nazionale), la relazione sui risultati dell'attività svolta e la trasmette alla Giunta camerale e all'OIV.

In una logica di integrazione delle attività, il RPCT è supportato dall'Ufficio Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione che è in *staff* al Segretario Generale (RPCT) e che, in sintesi, svolge le seguenti attività a supporto del RPCT:

- a) propone l'individuazione dei contenuti del PIAO e provvede al monitoraggio sul suo stato di attuazione.
- b) collabora con il RPCT nelle fasi di monitoraggio e di redazione della relazione annuale;
- c) collabora con il RPCT nell'attività di monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza;

Infine va evidenziato che nella struttura camerale esistono di fatto dei referenti del RPCT che sono gli altri due Dirigenti che svolgono attività informativa nei suoi confronti, effettuando in particolare il monitoraggio annuale sullo stato di attuazione del PIAO.

## Misure generali e trasversali di prevenzione del rischio

Il PNA 2019 ha individuato le principali tipologie di misure che possono essere considerate sia come generali sia come specifiche. Queste ultime sono state descritte nel dettaglio nel capitolo precedente e negli allegati ad esso collegati.

Le misure si intendono generali quando insistono trasversalmente sull'organizzazione, al fine di migliorare complessivamente la trasparenza dell'azione amministrativa.

Di seguito si riportano le misure generali per il triennio 2022-2024 (in box evidenziati), identificandone gli uffici destinatari dell'attuazione della misura e se costituisce dovere di comportamento; sarà, inoltre, motivata l'eventuale impossibilità di attuare le misure.

A completamento, per ognuna delle misure si dà conto delle iniziative intraprese per la prevenzione della corruzione nel 2021 in attuazione del Piano 2021-2023,<sup>7</sup> così come riportate nelle relazioni di monitoraggio predisposte dalla dirigenza:

- a) **Rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione:** nel 2021 dato l'organico già molto compresso e le competenze specialistiche richieste non si è provveduto ad alcuna rotazione del personale addetto ai singoli uffici, optando per l'applicazione di misure organizzative alternative.

In particolare per quanto riguarda l'area di Staff del Segretario Generale non si segnalano procedimenti particolari che abbiano configurato fattispecie a rischio di corruzione poiché l'attività ordinaria (gestione riunioni di Giunta e di Consiglio, programmazione e pianificazione, gestione posta del Presidente e del Segretario Generale e attività dell'URP) non rientra tra le attività caratterizzate a rischio elevato di corruzione.

Per quanto riguarda l'Area 2 le principali attività considerate a rischio corruzione hanno riguardato la gestione di diversi bandi alle imprese che nel 2021 hanno avuto un significativo incremento in termini di stanziamenti per effetto dell'adesione della Camera alla programmazione triennale nazionale. A tale proposito si segnala che sono stati adottati due interventi che hanno favorito il contrasto al rischio corruttivo. La prima soluzione è di natura tecnica e cioè la gestione dei bandi tramite la piattaforma AGEF. La seconda misura è di natura organizzativa collegata alla mancanza delle risorse di personale da dedicare.

Utilizzando lo stanziamento previsto per i costi esterni relativi ai progetti 20% sono stati rinnovati due contratti con IC Outsourcing di prestazione di servizi per l'impiego di 4 risorse a tempo parziale, di cui 2 in servizio presso l'azienda speciale Made in Vicenza. Questo ha sicuramente favorito una maggiore trasparenza delle attività che devono essere tutte standardizzate e conoscibili mediante check-list predefinite.

<sup>7</sup> Adottato con deliberazione n. 4 del 2 febbraio 2021 della Giunta e pubblicato al link [www.vi.camcom.it/.../piano-prevenzione-della-corruzione](http://www.vi.camcom.it/.../piano-prevenzione-della-corruzione).

Quest'ultima misura ha rappresentato una garanzia del controllo del rischio specifico di possibile alterazione delle graduatorie.

Infine sulle attività realizzate con il bando Turismo è stato fatto il controllo a campione sul 10% delle domande presentate, con l'ausilio del dirigente dell'Area 3. Si precisa che lo scorso anno il controllo era stato fatto su un altro bando, quello della digitalizzazione.

Durante il 2021 per esigenze organizzative e per motivi di anticorruzione è proseguita l'interconnessione degli addetti dell'ufficio Brevetti e Marchi con gli addetti dell'ufficio Protesti e Sanzioni e viceversa. Si conferma anche la collaborazione dell'addetta dell'unità operativa Affari legali e Arbitrato per le attività di sportello dell'ufficio Brevetti e Marchi a fronte di una miglior gestione organizzativa dello sportello stesso.

L'utilizzo delle procedure e delle piattaforme informatiche per l'acquisto di beni e servizi per l'intervento di più persone dell'Ufficio Provveditorato, compresi il Responsabile e il Dirigente, nelle varie fasi delle procedure attivate, permette di ottenere una maggiore trasparenza e il controllo necessario a prevenire eventuali fenomeni corruttivi di qualsiasi natura. Gli affiancamenti e gli incarichi interni si rivelano utili per la prevenzione dei fenomeni corruttivi considerato che gli addetti in formazione o affiancamento hanno modo di «controllare» il processo svolto dai colleghi.

La rotazione del personale quale strumento anticorrittivo dovrà essere valutata caso per caso anche alla luce della riorganizzazione della struttura organizzativa che è stata approvata a decorrere dal 1° gennaio 2022. Dato l'organico già estremamente ridotto e in continua riduzione e le competenze specialistiche richieste per lo svolgimento delle attività a rischio corruzione, si opterà anche nel 2022 per altre soluzioni organizzative quali:

- affidamento dei controlli e degli atti di vigilanza di competenza dell'amministrazione ad almeno due dipendenti abbinati secondo rotazione casuale;
- previsione della presenza di più funzionari/dirigenti in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente.

- b) **Astensione in caso di conflitto di interesse:** nel corso del 2021 sono state compilate 2 dichiarazioni di astensione per conflitto di interesse potenziale, poi non sussistente di fatto.

Nel corso del triennio 2022-2024 sarà effettuato il monitoraggio sui casi di astensione per conflitto di interesse mediante la verifica del numero di «moduli di segnalazione» compilati dai dipendenti interessati. La competenza è del Segretario Generale e dei Dirigenti, coadiuvati dall'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile, per la raccolta e conteggio delle segnalazioni.

- c) **Disciplina sulle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi d'ufficio – attività e incarichi extra-istituzionali:** nel corso del 2021 tutti gli incarichi extra istituzionali sono stati regolarmente autorizzati e non risultano pervenute all'ufficio Risorse Umane segnalazioni particolari relative a incarichi non autorizzati. Di conseguenza non si è resa necessaria l'attività di verifica e/o monitoraggio.

Nel corso del 2022 saranno effettuati i monitoraggi sulle eventuali segnalazioni ricevute riguardo la presenza di eventuali incarichi extra istituzionali non autorizzati. La competenza è del Segretario Generale che sarà coadiuvato dall'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile.

- d) **Disciplina delle specifiche incompatibilità per posizioni dirigenziali:** le dichiarazioni sono aggiornate e pubblicate sul sito al link [www.vi.camcom.it/.../titolari-di-incarichi-dirigenziali](http://www.vi.camcom.it/.../titolari-di-incarichi-dirigenziali) (percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente - > Personale -> Titolari di incarichi dirigenziali - dirigenti non generali). Il D. Lgs. 8 aprile 2013, n. 39 prevede ai Capi V e VI le situazioni di incompatibilità.

Nel corso del 2022 le dichiarazioni della dirigenza camerale<sup>8</sup> saranno pubblicate e aggiornate sul sito internet della Camera al link [www.vi.camcom.it/.../titolari-di-incarichi-dirigenziali](http://www.vi.camcom.it/.../titolari-di-incarichi-dirigenziali). (percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente - > Personale - > Titolari di incarichi dirigenziali - dirigenti non generali). La competenza è dell'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile.

- e) **Disciplina per lo svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage - revolving doors):** nel corso del 2021 si sono verificate diverse cessazioni del rapporto di lavoro, per pensionamento. I collaboratori interessati non hanno esercitato negli ultimi tre anni poteri autoritativi e/o negoziali per conto della Camera. Pertanto non risultano i presupposti per la verifica di cui trattasi.

La misura adottata dalla prevede già l'inserimento di apposite clausole all'atto dell'assunzione, nel caso di conferimento di incarichi che prevedano l'esercizio di poteri autoritativi o negoziali.

Tali clausole saranno estese anche ai dipendenti che abbiano collaborato all'istruttoria dei procedimenti. La competenza è del Segretario Generale coadiuvato dal Dirigente del Servizio Provveditorato e gestione delle sedi e dall'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile.

<sup>8</sup> Per quanto attiene al tema dell'inconferibilità, si ritiene che essendo già conferiti a tempo indeterminato gli incarichi dirigenziali non si possano verificare per questi le fattispecie di inconferibilità descritte dal Decreto 39. Per quanto riguarda l'incarico del Segretario generale, qualora si procedesse all'assegnazione di un nuovo incarico, saranno acquisite le relative dichiarazioni di inconferibilità.

- f) **Disciplina per la formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la Pubblica Amministrazione:** non sono state rilevate segnalazioni relative alla fattispecie di cui trattasi.

Nel 2021 sono state nominate 5 commissioni giudicatrici di gara per altrettanti procedimenti, che hanno lavorato sulle procedure di acquisto ad evidenza pubblica sulla piattaforma MEPA e sulla piattaforma di e-procurement Maggioli/Tecnoservicecamere. Di conseguenza si è provveduto a raccogliere le auto-dichiarazioni ai sensi del DPR 445/2000 di assenza di condanne penali contro la P.A. e l'insussistenza di cause ostative o di conflitto di interesse per far parte delle Commissioni. Per la nomina a far parte di eventuali future Commissioni giudicatrici saranno rispettate le misure previste dagli art. 77 e 216 c. 12 del D. Lgs. 50/2016 (Codice degli appalti), così come aggiornati dal D.L. 16 luglio 2020, n. 76 e dal D.L. 31 maggio 2021, n. 77. Si ritiene che gli strumenti in essere siano idonei anche in futuro per le verifiche su eventuali segnalazioni relative ad assegnazione di uffici, conferimento di incarichi dirigenziali e formazione di commissioni.

Nel corso del triennio 2022-2024 saranno effettuate verifiche su eventuali segnalazioni relative alla violazione dei divieti contenuti nell'articolo 35 bis del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante «Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche». La competenza è del Segretario Generale che sarà coadiuvato dai Dirigenti e dall'Ufficio Risorse Umane, organizzazione e lavoro agile.

- g) **Sistemi di tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (whistleblower):** il Whistleblowing policy è stato approvato dalla Giunta con deliberazione n. 213 del 21 dicembre 2015. Nel corso del 2021 non sono pervenute segnalazioni di illecito da parte di dipendenti.

Nel 2022 saranno gestite le eventuali segnalazioni e si valuterà di aggiornare la procedura di segnalazione, ai sensi della Legge 30 novembre 2017, n. 179, uniformandola a quella in uso sul sito di ANAC [www.anticorruzione.it/.../SegnalazioneWhistleblowing](http://www.anticorruzione.it/.../SegnalazioneWhistleblowing). La competenza è del Segretario Generale.

- h) **Patti di integrità:** l'applicazione del documento «Patto di Integrità per appalti di servizi forniture e lavori», già adottato con provvedimento del Segretario Generale n. 111 del 29 settembre 2016, di cui alcune clausole sono atte a monitorare eventuali casi di *pantouflage-revolving doors*, non ha dato luogo ad alcuna irregolarità o segnalazione. A tutti i contratti stipulati è stato allegato per la sottoscrizione, il documento «Patto di Integrità per appalti di servizi forniture e lavori» atto a rafforzare le misure di prevenzione di eventuali tentativi di infiltrazione della criminalità e di pratiche corruttive e concussive nel delicato settore degli appalti pubblici ai sensi dell'art. 1, c. 17 della L. n. 190/2012 ed in osservanza di quanto previsto dal Piano stesso.

Come già successo nel 2020, nel 2021 vi sono stati casi in cui non sono state applicate le misure anticorruzione, in assenza del verificarsi di singoli fenomeni, come ad esempio, la revoca bandi di gara e l'assenza di bandi di gara per lavori.

Nel corso del 2022 saranno utilizzati i patti di integrità per l'affidamento di commesse e saranno monitorati i casi di attivazione delle azioni di tutela previste nei patti stessi, inseriti nei contratti stipulati. La competenza è del Dirigente del Servizio Provveditorato e gestione delle sedi, con la supervisione del Segretario Generale.

- i) **Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile:** è attivo l'indirizzo di posta elettronica: [blacklistcciaa@vi.camcom.it](mailto:blacklistcciaa@vi.camcom.it) al quale i cittadini si possono rivolgere per segnalare eventuali episodi di corruzione. Nessuna segnalazione è pervenuta nel 2021.

Nel mese di settembre 2021, come già illustrato, è stato realizzato un questionario rivolto alle imprese che ha rilevato il gradimento sui servizi e ha raccolto spunti utilissimi ai fini della programmazione pluriennale e annuale.

Nel corso del 2022 si realizzerà un nuovo questionario tematico sulla trasparenza e l'anticorruzione, integrato nella customer di valutazione dei servizi previste dal D.lgs. 150/2009, al fine di rendere trasparente il processo di rappresentazione degli interessi degli *stakeholder* in chiave propositiva.

Nel corso della **Giornata della Trasparenza**, sarà dedicato un apposito spazio alle tematiche della cultura della legalità e alla strategia di prevenzione della corruzione sviluppata dalla Camera attraverso il presente Piano.

Saranno monitorate eventuali segnalazioni dall'esterno di episodi di corruzione attraverso il canale già attivo [blacklistcciaa@vi.camcom.it](mailto:blacklistcciaa@vi.camcom.it). La competenza è del Segretario Generale che sarà coadiuvato dall'Unità Operativa Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione e dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

- j) **Provvedimenti disciplinari:** nel 2021 non risultano attivati procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti. Le violazioni saranno valutate sulla base delle norme disciplinari previste dalla legge e di CCNL vigenti.

Nel corso del 2022 saranno monitorati i casi di provvedimenti disciplinari. La competenza è della Dirigenza e dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari.

- k) **Monitoraggio richieste di accesso:** è proseguito anche per il 2021 il monitoraggio delle varie richieste di accesso (civico, documentale e generalizzato); il registro delle richieste di accesso è stato pubblicato e aggiornato.

Nel 2022 continuerà il monitoraggio del tempo medio di risposta alle richieste di accesso. La competenza è del Segretario Generale che sarà coadiuvato dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

l) **Monitoraggio dei rapporti Amministrazione/soggetti esterni:** la disciplina rientra nell'ordine di servizio relativo ai conflitti di interesse. Trattasi di misura generale che costituisce dovere di comportamento.

m) **Informatizzazione dei processi e accesso telematico a dati, documenti e procedimenti:** una parte considerevole dell'attività camerale è gestita dal Registro delle Imprese che, essendo quasi completamente automatizzato, assicura un adeguato livello di trasparenza delle procedure (ad esempio tracciabilità delle operazioni eseguite da ogni singolo utente e sistema automatizzato di gestione cassa degli sportelli).

Dal 2019 è stato adottato il SARI (Supporto specialistico al Registro Imprese), una piattaforma accessibile dal sito camerale, che prevede una guida completa interattiva sugli adempimenti relativi alle pratiche istruite dai professionisti o dalle imprese. Tale piattaforma che comprende centinaia di schede include anche le istruzioni sul programma di compilazione STARWEB. Nel 2021 sono state aggiornate alcune schede SARI.

Nel triennio 2022-2024, in collaborazione con Infocamere, continuerà il monitoraggio e l'eventuale revisione degli attuali programmi usati dalle imprese e dagli intermediari Fedra e Starweb per l'invio delle pratiche al Registro Imprese e degli attuali programmi usati dal personale camerale (Scriba, Copernico e Quorum). La revisione dovrebbe comportare meccanismi di controllo più incisivi in fase di invio della pratica per evitare errori, maggiore facilità dell'invio delle pratiche e maggiore snellezza nell'evasione delle stesse da parte del personale camerale. La competenza è del Conservatore del Registro delle Imprese.

n) **Formazione:** la formazione riveste un'importanza cruciale nell'ambito della prevenzione della corruzione perché persegue contribuisce a ridurre il rischio che l'azione illecita sia compiuta inconsapevolmente, rappresenta l'occasione per omogeneizzare all'interno dell'Ente le modalità di conduzione dei processi da parte degli uffici, garantisce la costruzione di «buone pratiche amministrative» e diffonde valori etici, mediante l'insegnamento di principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati.

La formazione in tema di anticorruzione farà dunque parte del programma annuale della formazione dei dipendenti della Camera.

Nel bilancio si stanziava annualmente un *budget* per la formazione del personale interno, distinguendo il *budget* destinato alla formazione obbligatoria, non limitato da vincoli di spesa e il *budget* destinato alla formazione non obbligatoria, limitato da vincoli di spesa. Ogni Dirigente dispone di un *budget* per la formazione non obbligatoria del personale facente capo alla sua Area e programma la formazione attuandola in base alle esigenze che si presentano nel corso dell'anno.

Nel 2022 il *budget* previsto per la formazione obbligatoria è di € 8.000, il *budget* per la formazione non obbligatoria è di € 17.568. Poiché la spesa per la formazione in tema di anti-corruzione è da considerarsi, secondo un orientamento della Corte dei Conti<sup>9</sup>, rientrante nella formazione obbligatoria, in sede di aggiornamento di bilancio potrà essere valutato l'adeguamento dello stanziamento. È affidato al RPCT il compito di provvedere a individuare il personale da inserire nei programmi di formazione. La Camera cercherà di sviluppare un programma di formazione in tema di trasparenza e anticorruzione più mirato in relazione alle competenze dei diversi uffici, al fine di evitare un approccio generalista al tema della corruzione e al fine di rendere la misura sostenibile per l'Ente.

- o) **Codice di comportamento:** è rimasto invariato il Codice di comportamento già adottato e ne è stata data copia ai nuovi assunti.
- p) **Verifica dei presidi di carattere generale già esistenti:** la Camera si è dotata nel corso degli anni di una serie di strumenti finalizzati a garantire la massima trasparenza e l'integrità dell'azione amministrativa. Nello specifico:
  - I) **Regolamenti e direttive** che disciplinano le diverse attività e procedimenti «a rischio» accessibili al link [www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa](http://www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa) (percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente -> Disposizioni generali -> Atti generali -> atti generali).
  - II) **Trasparenza:** il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità è stato sostituito dall'**Allegato 5** e sono stati effettuati due monitoraggi semestrali della sezione Amministrazione Trasparente. Per il dettaglio, si veda il capitolo successivo. È proseguita anche per quest'anno la pulizia della sezione Amministrazione Trasparente, per i contenuti più vecchi, in ossequio alla normativa.
  - III) **Sistema dei controlli interni:** il controllo di regolarità amministrativa e contabile, finalizzato a garantire la conformità dell'azione amministrativa e gestionale alle disposizioni contenute nelle leggi, nello Statuto e nei regolamenti; il controllo sui risultati, finalizzato a verificare la congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi prefissati, allo scopo di evidenziare eventuali scostamenti e di individuare modalità di miglioramento delle attività e di valutare la *performance* organizzativa dell'Ente.
  - IV) **Bandi di concorso contributivo:** per disciplinare nel dettaglio specifiche iniziative promozionali finalizzate alla concessione di contributi a imprese o a soggetti portatori di interessi generali, per la realizzazione di investimenti o iniziative, predeterminando i criteri e le modalità di erogazione, a garanzia della trasparenza e imparzialità.

<sup>9</sup> Orientamento espresso dalla Corte dei Conti, sezione regionale Emilia-Romagna, con deliberazione n. 276/2013/PAR del 20 novembre 2013.

q) **Misure ulteriori:**

- regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne: attuata per le attività relative al Registro Imprese;
- controllo a tappeto su tutte le pratiche che sono state sanzionate dal Registro Imprese;
- controllo a campione da parte di altro Dirigente sul 10% delle attività svolte: attuata per il controllo dei requisiti di qualificazione e aggiudicazione per l'accesso alle gare. Non sono emersi elementi irregolari o corruttivi;
- realizzazione di schede operative standardizzate per i vari tipi di procedimento: per quanto riguarda il Registro Imprese, si rinvia a quanto detto al punto m) del presente capitolo;
- monitoraggio dell'applicazione dei regolamenti di arbitrato (rotazione): il conferimento degli incarichi di arbitrato viene effettuato utilizzando un registro interno in formato excel che permette un costante e continuo monitoraggio per il controllo sulla corretta applicazione dei criteri di rotazione e di competenza degli incarichi. Ai fini della trasparenza l'Albo e gli incarichi assegnati sono pubblicati sul sito camerale;
- oltre i 50 mila € valutazione congiunta del Dirigente Area 3 assieme al Segretario Generale. Solo in un caso nel 2021 si è verificato un affidamento per importo superiore a 50 mila € che ha richiesto la valutazione congiunta del Dirigente, RUP con il Segretario Generale, e ha riguardato l'affidamento del servizio di noleggio del sistema di stampa ed assistenza full risks per € 94.690,00 per quattro anni di durata;
- predisposizione di *report* periodici relativi all'iter procedurale seguito nella gestione dei contratti: sono stati effettuati 2 *report* indirizzati al Segretario Generale sull'andamento degli acquisti di beni e servizi dell'Ente con particolare riferimento alla scelta delle procedure di gara, del contraente e dei principali dati identificativi dell'appalto: **questa misura si tradurrà in un obiettivo specifico di *Performance* per il Dirigente dell'Area 3;**
- ricorso a strumenti di monitoraggio sul fenomeno (e relativa reportistica): **questa misura si tradurrà in un obiettivo specifico di *Performance* per il Dirigente dell'Area 1** e cioè l'effettuazione, entro fine ottobre 2022, del controllo sugli annullamenti di visure/certificati del Registro Imprese.

## Codice di comportamento e diffusione di buone pratiche

La Camera ha diffuso il Codice di comportamento adottato dal Governo con DPR 16 aprile 2013, n. 62 mediante inserimento nel sito *internet* camerale al link [www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa](http://www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa). (percorso dal sito camerale [www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it) -> Amministrazione Trasparente -> Disposizioni generali -> Atti generali – atti generali).

Il Codice integrativo di ente è stato approvato dalla Giunta camerale nella riunione del 13 febbraio 2014 con deliberazione n. 16 ed è pubblicato nel sito *internet* camerale alla medesima pagina del Codice adottato dal Governo nonché affisso nella bacheca camerale.

I soggetti coinvolti nell'attuazione del codice integrativo di ente sono:

- a) il RPCT che, con il supporto dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, verifica annualmente il livello di attuazione del Codice, rilevando il numero e tipo delle violazioni accertate e sanzionate e in quali Aree dell'Amministrazione si concentra il più alto tasso di violazioni; comunica i dati del monitoraggio ad ANAC, li pubblica sul sito istituzionale e assicura che siano considerati in sede di aggiornamento del Codice;
- b) l'Ufficio Procedimenti Disciplinari riceve i dati del monitoraggio affinché siano considerati in sede di predisposizione di proposte di modifiche e aggiornamenti al Codice;
- c) l'OIV svolge un'attività di supervisione sull'applicazione del Codice, riferendone nella relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni. L'OIV assicura inoltre il coordinamento tra i contenuti del Codice e il Sistema di Valutazione della *performance*, in particolare verificando il controllo sull'attuazione e sul rispetto dei codici da parte dei Dirigenti di vertice, i cui risultati saranno considerati anche in sede di formulazione della proposta di valutazione annuale.

Nella presente sezione sono già state individuate le misure che costituiscono anche doveri di comportamento; la Camera si adopererà per garantire il rigoroso rispetto dei Codici di comportamento mediante il monitoraggio dei casi di applicazione di provvedimenti disciplinari (ciò sarà fatto presente anche nell'Ordine di Servizio con il quale si comunica l'adozione del PIAO).

## Assolvimento degli obblighi di trasparenza

In attuazione del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, la Camera ha creato nel suo sito internet la sezione «Amministrazione trasparente» costantemente alimentata e monitorata seguendo le indicazioni normative e di ANAC.

Garantire maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico della Camera, come da RPP 2022, approvata dal Consiglio camerale.

L'**Allegato 5** comprende l'elenco degli obblighi di pubblicazione rivisti da ANAC con indicati i soggetti responsabili della trasmissione dei dati e quelli a cui spetta la pubblicazione.

Dall'elenco sono stati eliminati i dati che non competono alle Camere di Commercio e quelli non più soggetti a pubblicazione obbligatoria ai sensi del D. Lgs. 97/2016, che rimarranno comunque pubblicati per il periodo previsto dalla normativa. Sono inoltre state identificate le misure di trasparenza individuate come misure di specifica prevenzione della corruzione.

In relazione alla periodicità dell'aggiornamento e ferme restando le scadenze per l'aggiornamento disposte dalle norme, il presente Piano stabilisce che gli obblighi di pubblicazione siano rispettati quando l'adempimento è ottemperato entro i 30 giorni successivi alla scadenza dei termini di aggiornamento indicati nell'**Allegato 5**.

Il monitoraggio della sezione Amministrazione Trasparente ha cadenza semestrale (luglio, dicembre) e viene svolto in due fasi: nella prima vengono coinvolti gli uffici responsabili dell'aggiornamento dei dati delle varie sezioni e viene predisposto un primo report, che viene validato nella seconda fase, dal RPCT. I due report semestrali vengono pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale.

Nei report la qualità dei dati pubblicati è misurata in tre fasce (colore verde=dato completo e aggiornato; giallo=dato incompleto, non aggiornato o in formato non aperto; rosso=dato mancante). Vengono considerati rispondenti alla norma i dati appartenenti alla prima fascia: nell'ultimo report del 20 dicembre 2021 la percentuale di questi ultimi è pari al 94%.

Al termine del monitoraggio tutti gli uffici responsabili della pubblicazione dei dati vengono aggiornati con apposita comunicazione interna, con particolare attenzione per quelli che hanno dati incompleti o mancanti. **Il monitoraggio è inserito come indicatore strategico di performance della Camera.**

Annualmente, inoltre, è richiesta dall'ANAC un'attestazione da parte dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente, redatta su un modello predisposto dalla stessa ANAC. **Tale attestazione, profilata secondo gli adempimenti specifici in capo ad ogni Dirigente, è inserita come indicatore di performance della dirigenza.**

Allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico, chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni.

La Camera ha disciplinato l'esercizio del diritto di cui sopra (Accesso civico), secondo le indicazioni fornite da ANAC, come già evidenziato nel capitolo precedente.

Con il D. Lgs. 101 del 10 agosto 2018 l'Italia ha adeguato il Codice in materia di protezione dei dati personali, a seguito dell'entrata in vigore, il 25 maggio 2018 del Regolamento UE 2016/679 sulla protezione dei dati (RGPD).

Si fa presente che con Deliberazione della Giunta n. 146 del 30 ottobre 2018 è stato predisposto il piano operativo di adeguamento al RGPD. Il Piano, che si struttura in 9 fasi, ha già coinvolto tutti gli Uffici camerali sia nella fase di analisi della situazione esistente, che in quella di definizione delle procedure di trattamento dei dati, dei ruoli e delle responsabilità.

Il Piano operativo prevedeva, in conformità al RGPD la nomina di un DPO (Data Protection Officer) la cui responsabilità principale è quella di osservare, valutare e organizzare la gestione del trattamento di dati personali (e dunque la loro protezione) all'interno dell'Ente, affinché questi siano regolati nel rispetto delle normative sulla privacy europee e nazionali.

A tal riguardo, le CCIAA Venete e quelle di Pordenone Udine e Trento hanno sottoscritto una convenzione con Unioncamere Veneto per l'affidamento del servizio di gestione associata del DPO che è stata approvata con provvedimento n. 106 del 26 luglio 2018 della Giunta camerale. La nuova convenzione che conferma la gestione associata è stata approvata con provvedimento della Giunta n. 148 del 19 novembre 2019 ed è valida per il triennio 2020-2022.

Il DPO dovrà programmare, in accordo con ciascuna Camera di Commercio, le attività, in particolare quelle di natura formativa rivolte al personale, per consentire di adeguare l'organizzazione interna, le procedure e la modulistica alle prescrizioni del RGPD. Una serie di incontri preliminari è già stata svolta nel 2019 ai fini della compilazione del Registro dei trattamenti. Nel 2020 il Registro dei trattamenti è stato completato con il supporto di Infocamere e l'adeguamento della modulistica e della documentazione è proseguito nel 2021.

Il DPO costituisce, inoltre, una figura di riferimento per il RPCT per le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali.

## **L'Azienda Speciale «Made in Vicenza», gli enti e le società controllati e partecipati**

Numerose disposizioni della L. n. 190 del 2012 e dei relativi decreti attuativi hanno individuato gli enti di diritto privato partecipati da pubbliche amministrazioni o in controllo pubblico e gli enti pubblici economici quali destinatari diretti di misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza. La ratio sottesa alla L. n. 190 del 2012 e ai decreti di attuazione appare quella di estendere le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, e i relativi strumenti di programmazione, a soggetti che, indipendentemente dalla natura giuridica, sono controllati dalle amministrazioni pubbliche, si avvalgono di risorse pubbliche, svolgono funzioni pubbliche o attività di pubblico interesse.

La Camera nel corso del 2022, vigilerà sulle società e gli enti partecipati e controllati, invitandoli formalmente a dare attuazione alla deliberazione ANAC n. 1134/2017.

Per quanto riguarda l'Azienda Speciale «Made in Vicenza» si rimanda allo specifico Piano di Prevenzione della Corruzione, pubblicato sulla sezione Amministrazione Trasparente del sito [www.madeinvicenza.it](http://www.madeinvicenza.it). È comunque richiesta una relazione annuale sull'attività svolta in tema di anticorruzione, che il RPCT dell'Azienda Speciale redige con il Direttore che, come da Statuto, è il Segretario Generale della Camera: ***l'adempimento si tradurrà in un obiettivo specifico di Performance per il Segretario Generale.***

## **SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE CAPITALE UMANO**

### **3.1**

#### **Struttura organizzativa**

---

## I processi di riorganizzazione camerale

La nuova struttura organizzativa della Camera di commercio, approvata dalla Giunta camerale con deliberazione n. 119 del 2 dicembre 2021, è stata adottata con lo scopo di rispondere alle esigenze normative, organizzative, tecnologiche, economico-finanziarie oltre che al contesto fortemente innovativo e dinamico nel quale la Camera di Commercio si trova a svolgere la propria attività.

Si tratta comunque di una fase sperimentale che sarà oggetto di verifica a posteriori poiché non è certo che la struttura organizzativa approvata risponda pienamente al ruolo che la Camera di Commercio assumerà in divenire, anche alla luce degli interventi di supporto che verranno richiesti in fase di attuazione del PNRR.

Ciò premesso va osservato che l'attuale struttura organizzativa è suddivisa in quattro Aree dirigenziali:

- Area Funzioni di Staff
- Area 1 Servizi Anagrafico-certificativi
- Area 2 Servizi di Regolazione e promozione territorio imprese
- Area 3 Area Gestione delle Risorse

L'Area Funzioni di Staff è sotto la responsabilità del Segretario Generale, mentre l'Area 1 e l'Area 2 e 3 sono sotto la responsabilità, rispettivamente di due dirigenti.

Sono state individuate tre fasce retributive in base ai seguenti criteri:

| FATTORE                        | SOTTO FATTORE                | PT        | CRITERIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | SG    | Area: Servizi Anagrafico-certificativi | Area: Servizi di Regolazione e promozione territorio imprese | Area: Gestione delle Risorse |
|--------------------------------|------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Complessità di ruolo</b>    | Complessità gestione interna | <b>8</b>  | ampiezza ed estensione dei processi lavorativi gestiti                                                                                                                                                                                                                                                               | 8,00  | 3,00                                   | 3,00                                                         | 4,00                         |
|                                |                              | <b>2</b>  | numerosità di unità coordinate                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2,00  | 0,61                                   | 0,52                                                         | 0,43                         |
|                                |                              | <b>2</b>  | necessità di cambiamento organizzativo (impatto evoluzioni normative su modalità di erogazione, lavoro agile etc)                                                                                                                                                                                                    | 2,00  | 2,00                                   | 2,00                                                         | 2,00                         |
|                                | Complessità gestione esterna | <b>10</b> | numerosità, frequenza e varietà nelle relazioni                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10,00 | 10,00                                  | 6,00                                                         | 2,00                         |
|                                |                              | <b>4</b>  | rilevanza della componente di servizio (impatto servizi all'utenza)                                                                                                                                                                                                                                                  | 4,00  | 4,00                                   | 4,00                                                         | 2,00                         |
|                                |                              | <b>4</b>  | rilevanza della componente antagonista e negoziale (presenza a tavoli di partenariato, istituzionali, progetti EU, fornitori etc)                                                                                                                                                                                    | 4,00  | 2,00                                   | 4,00                                                         | 4,00                         |
|                                | Rilevanza strategia          | <b>10</b> | rilevanza strategica della posizione, rilevanza e corrispondenza della posizione rispetto alla Mission istituzionale, rilevanza e corrispondenza della posizione rispetto alle Linee strategiche dell'Amministrazione                                                                                                | 10,00 | 10,00                                  | 10,00                                                        | 8,00                         |
| <b>Complessità decisionale</b> | Ampiezza delle competenze    | <b>20</b> | ampiezza delle competenze ed esperienza richiesta: profondità di conoscenze ed esperienze in campo tecnico, giuridico, amministrativo richieste per impostare e realizzare azioni atte a risolvere problemi tecnici, amministrativi, gestionali che assumono forme inedite o non riconducibili a situazioni standard | 20,00 | 20,00                                  | 17,00                                                        | 19,00                        |
|                                | Incertezza e variabilità     | <b>10</b> | incertezza e variabilità del contesto decisionale: livello di variabilità dei processi gestiti, incertezza legata al contesto di riferimento (variabilità regole tecniche, norme, giurisprudenza, prassi applicative) e livello di innovazione richiesta dai processi gestiti                                        | 10,00 | 10,00                                  | 8,00                                                         | 8,00                         |

|                       |                  |            |                                                                                                                                                                                                                                                            |               |              |              |              |
|-----------------------|------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Responsabilità</b> | Gestione risorse | <b>15</b>  | numero di collaboratori coordinati                                                                                                                                                                                                                         | 15,00         | 7,04         | 2,91         | 3,21         |
|                       | Gestione rischio | <b>15</b>  | assunzione concreta e specifica di responsabilità amministrativa verso l'ente e/o nei confronti di terzi, rischio di causare danno all'ente o a terzi, rilevanza economica degli interessi autonomia nel processo decisionale, responsabilità di risultato | 15,00         | 10,00        | 10,00        | 15,00        |
|                       |                  | <b>100</b> |                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>100,00</b> | <b>78,65</b> | <b>67,43</b> | <b>67,64</b> |
|                       |                  |            | <b>FASCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>A</b>      | <b>B5</b>    | <b>C4</b>    | <b>C4</b>    |
|                       |                  |            | <b>PARAMETRO</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1,00</b>   | <b>0,54</b>  | <b>0,48</b>  | <b>0,48</b>  |

Le seguenti tre fasce retributive delle posizioni dirigenziali, raggruppate sulla base del diverso punteggio di graduazione ottenuto, tengono conto delle differenti complessità e peculiarità che le caratterizzano, delle evoluzioni delle competenze camerali, e delle modalità di svolgimento delle funzioni.

Ad esse sarà collegato un diverso importo di retribuzione di posizione secondo una scala parametrica:

|   |          | Fascia | Punteggio Pos.Dir. | PARAMETRO |
|---|----------|--------|--------------------|-----------|
|   | 100      | SG     | 100                | 1,00      |
| A | 80-99,99 | A5     | 88-99.99           | 0,59      |
|   |          | A4     | 86-87.99           | 0,58      |
|   |          | A3     | 84-85.99           | 0,57      |
|   |          | A2     | 82-83.99           | 0,56      |
|   |          | A1     | 80-81.99           | 0,55      |
| B | 70-79.99 | B5     | 78-79.99           | 0,54      |
|   |          | B4     | 76-77.99           | 0,53      |
|   |          | B3     | 74-75.99           | 0,52      |
|   |          | B2     | 72-73.99           | 0,51      |
|   |          | B1     | 70-71.99           | 0,50      |
| C | 60-69.99 | C5     | 68-69.99           | 0,49      |
|   |          | C4     | 66-67.99           | 0,48      |
|   |          | C3     | 64-65.99           | 0,47      |
|   |          | C2     | 62-63.99           | 0,46      |
|   |          | C1     | 60-61.99           | 0,45      |
|   | < 60     |        | < 60               | 0,4       |

Le fasce dirigenziali in base ai criteri e ai punteggi sono le seguenti:

- **Segretario Generale:**  
Fascia A, avendo punteggio di 100 punti con valore economico € 82.800.
- **Area Servizi anagrafico-certificativi:**  
Fascia B, avendo punteggio tra 78 a 79.99 punti con valore economico € 44.800.
- **Area Servizi di Regolazione e promozione territorio imprese (ad interim):**  
Fascia C, avendo punteggio tra punti 66 a 67.99 con valore economico € 39.800;
- **Area Gestione delle Risorse:**  
Fascia C, avendo punteggio tra punti 66 a 67.99 con valore economico € 39.800.

Al fine di garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa sono stati confermati, nel nuovo assetto organizzativo fino alla complessiva "ripesatura" dei servizi, gli incarichi di Posizione Organizzativa del Servizio "Registro Imprese" e del Servizio "Orientamento e promozione economica", conferiti in data 22 luglio 2019.

**Nel periodo aprile-maggio 2022 verrà effettuata una nuova pesatura dei servizi in conformità alla nuova struttura organizzativa.**

Dal 1° gennaio 2020, sono state trasferite le funzioni e competenze del Laboratorio Saggio Metalli Preziosi all'Azienda speciale Made In Vicenza e n. 3 dipendenti della Camera di Commercio sono stati assegnati temporaneamente in distacco.

### Struttura organizzativa attuale

| Area funzioni di staff                                                 |                                                                        |                                        |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Ufficio di direzione                                                   |                                                                        |                                        |
| <b>Servizio Staff organi istituzionali: 1 D3 capo servizio</b>         |                                                                        |                                        |
| Unità Operativa                                                        | Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione                   | <b>1 D (interim) - 1 C</b>             |
|                                                                        | Segreteria Organi istituzionali                                        | <b>1 D e 2 C</b>                       |
|                                                                        | Progetti speciali                                                      | <b>1 D</b>                             |
| <b>Servizio Tutela dell'Ente, risorse umane e affari istituzionali</b> |                                                                        |                                        |
| Unità Operativa                                                        | Risorse umane, organizzazione e lavoro agile                           | <b>1 D e 2 C</b>                       |
|                                                                        | Tutela dell'Ente, affari istituzionali, gestione documentale, sanzioni | <b>1 D e 2 C</b>                       |
| Area Servizi Anagrafico-certificativi                                  |                                                                        |                                        |
| <b>Amministrazione digitale (Responsabile transizione digitale)</b>    |                                                                        | <b>1 D (interim)</b>                   |
| <b>Servizio Registro Imprese</b>                                       |                                                                        | <b>1 D ( PO)</b>                       |
| Unità Operativa                                                        | Pratiche telematiche RI/REA                                            | <b>1 D (interim) - 1 D 14 C - 1 B3</b> |
|                                                                        | Albo imprese artigiane e attività regolamentate                        | <b>1 D - 6 C</b>                       |
|                                                                        | SUAP, fascicolo d'impresa, procedure abilitative                       | <b>1 D e 1 C</b>                       |
|                                                                        | Qualità dell'informazione per il mercato                               | <b>1 D</b>                             |
| <b>Servizio Sportelli polifunzionali alle imprese</b>                  |                                                                        |                                        |
| Unità Operativa                                                        | Servizi integrati                                                      | <b>1 D e 4 C</b>                       |
|                                                                        | Certificazione per l'estero                                            | <b>2 D - 11 C - 1 B3</b>               |

| Area Servizi Regolazione e promozione territorio imprese |                                                              |                        |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------|
| Servizio Orientamento e promozione economica             |                                                              | 1 D ( PO )             |
| Unità Operativa                                          | Bandi, finanziamenti e scouting risorse                      | 1 D - 1 C              |
|                                                          | Orientamento al lavoro e alle professioni                    | 1 D - 1 C              |
|                                                          | Studi, statistica e ricerca economica                        | 1 D (ad interim) - 3 C |
| Servizio Regolazione e tutela del mercato                |                                                              |                        |
| Unità Operativa                                          | Regolazione, metrologia, vigilanza e sicurezza prodotti      | 2 D - 1C               |
|                                                          | Brevetti e marchi, protesti e arbitrato                      | 1 D e 3 C              |
|                                                          | <i>Laboratorio Saggio Metalli Preziosi (Made in Vicenza)</i> | 3 C (distacco)         |

| Area Gestione delle risorse                              |                                                    |                                  |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------|
| Servizio Risorse Finanziarie                             |                                                    |                                  |
| Unità Operativa                                          | Contabilità e Bilancio                             | 1 D - 1C                         |
|                                                          | Gestione fiscale, partecipazioni e diritto annuale | 1 D - 3 C                        |
|                                                          | Crisi d'impresa e antiriciclaggio                  | 1 D (interim) - 1 C (interim)    |
| Servizio Risorse strumentali, comunicazione, accoglienza |                                                    | 1 D capo servizio                |
| Unità Operativa                                          | Provveditorato e gestione sedi                     | 1 D (interim) - 6 C - 2 B1 - 1 A |
|                                                          | Comunicazione, URP e accoglienza                   | 1 D - 1 C - 1 B1 - 2 A           |

## **SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE CAPITALE UMANO**

### **3.2**

#### **Organizzazione del lavoro agile**

---

## L'esperienza del 2021

Nel 2021 l'ente ha approvato per la prima volta il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile** (POLA)<sup>10</sup>, quale documento allegato al Piano della performance, sulla scorta delle Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2020 e delle indicazioni fornite da Unioncamere nazionale.

A gennaio 2021 lo smart working era una modalità lavorativa sperimentata in larga misura da quasi tutto il personale, ma non era agevole immaginare uno smart working a regime. Il POLA 2021 è stato perciò predisposto come fosse la prima versione di un documento che in futuro sarebbe stato rivisto, slegato dalle restrizioni dovute alla pandemia.

Dal 10 marzo 2021, con il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale tra il presidente del Consiglio, il ministro per la Pubblica amministrazione e i sindacati, è stato avviato il percorso di superamento dello smart working emergenziale.

In tale Patto infatti si concordava che, *“con riferimento alle prestazioni svolte a distanza (lavoro agile), occorre porsi nell'ottica del superamento della gestione emergenziale, mediante la definizione, nei futuri contratti collettivi nazionali, di una disciplina che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività e l'orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle Pubbliche Amministrazioni, consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata”*.

Di questo percorso ricordiamo **tre tappe importanti**:

- 1) la prima, a giugno 2021 (con la legge 87/2021), che ha fissato la soglia minima per l'applicazione del lavoro agile almeno al 15% dei dipendenti, ove ne facciano richiesta;
- 2) la seconda, dal 15 ottobre - coerentemente con la riapertura di tutte le attività economiche, sociali e culturali del Paese - ha permesso di ripristinare il lavoro in presenza come modalità ordinaria nella Pubblica Amministrazione (Dpcm 24 settembre e Dm 8 ottobre);
- 3) la terza ha visto il decollo delle trattative per i rinnovi contrattuali, nell'ambito dei quali, in attuazione del Patto, devono essere disciplinati gli aspetti di tutela dei diritti dei lavoratori, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile (quali il diritto alla disconnessione, le fasce di contattabilità, il diritto alla formazione specifica, il diritto alla protezione dei dati personali, il regime dei permessi e delle assenze e ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale). In attesa che i nuovi contratti diventino operativi – il 21 dicembre è stata firmata la preintesa per il comparto funzioni centrali – questi aspetti sono stati anticipati per tutta la Pubblica amministrazione nelle “Linee guida in materia di lavoro agile

<sup>10</sup> Il Pola è stato introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 263 del Decreto Legge 34/2020, convertito dalla Legge 77/2020

nelle amministrazioni pubbliche”, concordate con i sindacati, sulle quali è stata acquisita l’intesa in Conferenza Unificata lo scorso 16 dicembre.

I principali obiettivi del lavoro agile elencati nelle **Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica** sono i seguenti:

- introdurre modalità di lavoro e stili manageriali orientati a una maggiore autonomia e responsabilità degli individui;
- incrementare l’orientamento ai risultati;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- semplificare e razionalizzare i processi di lavoro;
- valorizzare le competenze delle persone;
- migliorare il benessere organizzativo, facilitando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l’inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente temporanea;
- favorire la diffusione delle tecnologie digitali.

Le linee guida citate, secondo quanto stabilito dalla legge 81/2017, prevedono che lo svolgimento del lavoro agile è rimesso all’accordo individuale con il lavoratore, in cui sono definiti durata, modalità e obiettivi della prestazione.

Le linee guida prevedono inoltre le seguenti ulteriori condizioni per lo smart working:

- a) l’invarianza dei servizi resi all’utenza;
- b) l’adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- c) l’adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l’assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- d) la necessità, per l’amministrazione, della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- e) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- f) il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- g) la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario;
- h) il dovere di fornire al lavoratore idonea dotazione tecnologica, che garantisca la sicurezza e il divieto di ricorso all’utenza personale o domestica del dipendente, salvo i casi preventivamente verificati e autorizzati.

Un ulteriore tassello al percorso delineato è costituito dalla **circolare sul lavoro agile** firmata congiuntamente a gennaio 2022 dai ministri per la Pubblica Amministrazione e del Lavoro e delle

politiche sociali, emanata a seguito del riacutizzarsi dei contagi. In tale circolare si legge che: «*Ogni amministrazione pertanto, può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile con ampia flessibilità, anche modulandolo, [...], sulla base dell'andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza indicata nelle linee guida potrà essere raggiunta anche nella media della programmazione plurimensile.*»

## Livello di attuazione del lavoro agile

Il percorso descritto nel POLA 2021, approvato dall'ente camerale, prevedeva due macro-fasi; la prima da realizzarsi entro giugno e la seconda entro dicembre. Nella prima fase, di tipo ricognitivo e di analisi della situazione di partenza, sono state predisposte **tre mappature**: una inerente i processi, una relativa alle competenze digitali e una sulle dotazioni informatiche. Le tre mappature dovevano fornire un quadro generale sullo stato di salute camerale.

Per mappare i processi è stato chiesto ai capi servizio di profilare ogni processo presente nell'applicativo Kronos, condiviso con tutto il sistema camerale, secondo 5 categorie:

- Attività realizzabile in modalità agile (back-office)
- Attività realizzabile in modalità agile (piattaforme meet, zoom, ecc.)
- Attività realizzabile in presenza (sportello/ufficio)
- Attività realizzabile in presenza (territorio/altri enti)
- Attività da non mappare (non significativa, non più prevista, ecc.)

Le combinazioni possibili risultanti (16) sono state ulteriormente raccolte in 5 (+1) **fasce che misurano il grado di "smartworkabilità"**, secondo lo schema seguente:

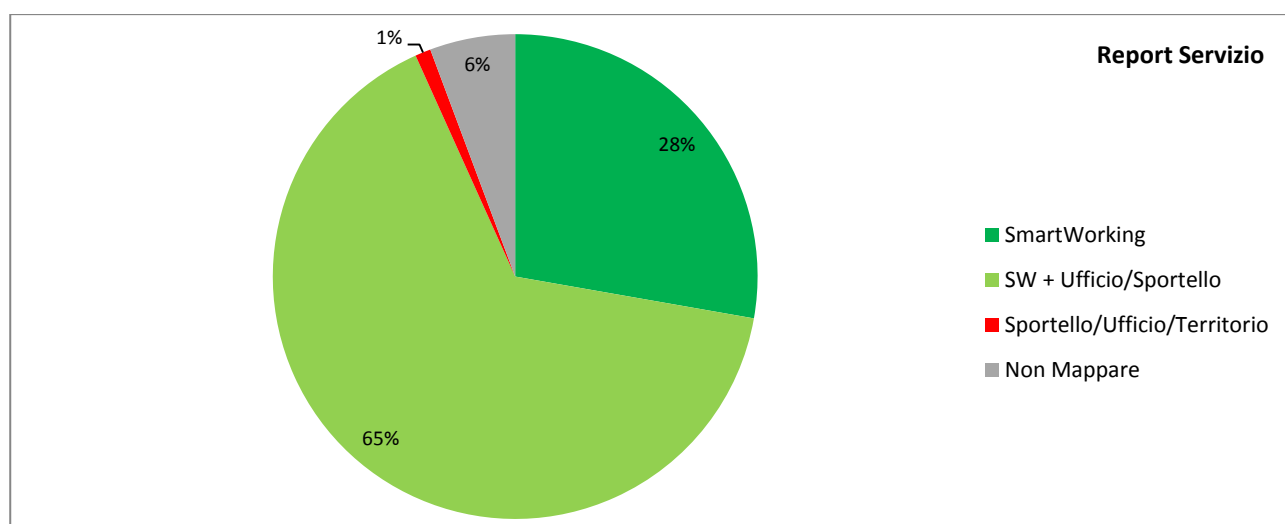
- la fascia verde scuro comprende processi che sono profilati interamente nelle prime 2 opzioni e quindi totalmente smartworkabili;
- la fascia rossa comprende processi non realizzabili in modalità agile;
- le fasce intermedie presentano gradi differenziati di smartworkabilità. Si è ritenuto che i processi che presentano sotto-processi siano più difficilmente smartworkabili in futuro, per cui sono più vicine alla fascia rossa;
- la fascia in grigio comprende le attività da non mappare.

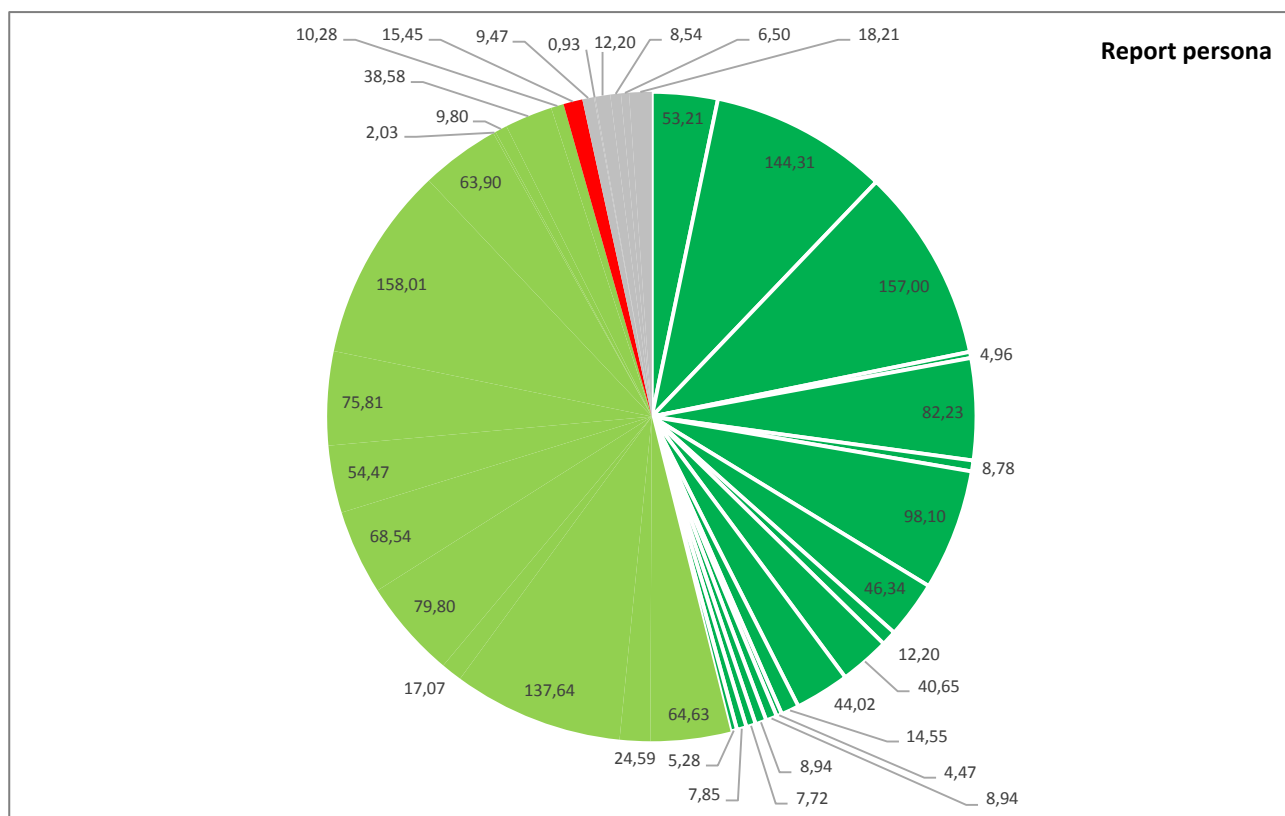
Di seguito lo schema riepilogativo delle fasce utilizzate:

| s1 | s2 | n1 | n2 |                                     |
|----|----|----|----|-------------------------------------|
|    |    |    |    | Non Mappare                         |
| X  |    |    |    | SmartWorking                        |
| X  | X  |    |    | SmartWorking                        |
|    | X  |    |    | SmartWorking                        |
| X  |    | X  |    | SW + Ufficio/Sportello              |
|    | X  | x  |    | SW + Ufficio/Sportello              |
| X  | X  | X  |    | SW + Ufficio/Sportello              |
| X  |    |    | X  | SW + Territorio                     |
|    | X  |    | X  | SW + Territorio                     |
| X  | X  |    | X  | SW + Territorio                     |
| X  |    | X  | X  | SW + Ufficio/Sportello + Territorio |
|    | X  | X  | X  | SW + Ufficio/Sportello + Territorio |
| X  | X  | X  | X  | SW + Ufficio/Sportello + Territorio |
|    |    | X  |    | Sportello/Ufficio/Territorio        |
|    |    |    | X  | Sportello/Ufficio/Territorio        |
|    |    | X  | X  | Sportello/Ufficio/Territorio        |

L'aspetto quantitativo dell'analisi è dato dalla ore/uomo imputate sul sistema Kronos, utilizzato da tutto il personale per rendicontare trimestralmente le percentuali di tempo di lavoro sui vari processi. I grafici per Servizio ottenuti da quest'analisi possono aiutare in futuro a quantificare i processi su cui calcolare la percentuale del personale che potrà richiedere di lavorare in modalità agile, mentre i grafici per persona potranno aiutare a definire gli obiettivi degli accordi individuali.

Di seguito due esempi di grafico, per **servizio** e per **persona**:





I processi rientranti nelle fasce in verde scuro/rosso sono facili da valutare, in quanto appartengono alle fasce estreme. Per i processi intermedi, visto che oltre al calcolo orario non c'è un altro parametro quantitativo, c'è maggiore spazio di manovra per il Dirigente, nel definire il "livello di smartworkabilità": in sostanza, nel momento in cui si dovranno definire le giornate di rientro e di lavoro da casa, non ci sarà un automatismo matematico dato da questa mappatura, ma sarà possibile un margine di accordo/contrattazione (pur nei limiti definiti dalla mappatura stessa).

La **mappatura sulle competenze** dopo una prima proposta, inserita nel POLA, che mirava a mappare l'intero portfolio delle competenze del personale (titoli posseduti, corsi frequentati nell'ultimo quinquennio, esperienze lavorative, competenze professionali specifiche, competenze informatiche, competenze linguistiche, competenze trasversali), è stata rivista in una versione molto semplificata, che tenesse conto solo delle competenze informatiche e della capacità/grado di utilizzo degli applicativi Infocamere e delle altre piattaforme e suite informatiche.

La mappatura è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario ai dipendenti finalizzato a verificare il livello di competenza in **tre ambiti informatici generali**, fondamentali per una corretta attività in ufficio e da remoto. Tali ambiti sono:

- l'autonomia lavorativa nel lavoro da remoto;
- la conoscenza e l'utilizzo delle soluzioni in cloud;
- la conoscenza e l'applicazione della sicurezza e della protezione dei dati.

Sulla base dei risultati della mappatura, è stato stilato un elenco di argomenti che potrebbero essere oggetto di formazione al personale camerale:

- applicativi cloud:
- Gmail
- Google Calendar
- Google Drive livello avanzato
- Documenti Google livello avanzato
- Fogli Google livello avanzato
- Moduli Google
- Presentazioni Google
- impostazioni Account Google e Google Chrome

Sicurezza:

- gestione e modifica delle password camerali

Competenze tecniche individuali:

- connettere un pc in hotspot
- gestione doppi monitor: collegamento e impostazioni

La **mappatura sulle dotazioni informatiche** aveva lo scopo di verificare la dotazione informatica propria del personale, dal punto di vista delle apparecchiature hardware (pc, stampanti, monitor, ecc.), dei software utilizzati (sistemi operativi, programmi installati di uso professionale, ecc.) e delle connessioni (fibra, adsl, hotspot telefonici, ecc.).

L'obiettivo era quello di valutare lo stato dell'arte e di evidenziare eventuali carenze, ma anche di programmare acquisti mirati (es. pc portatili per tutto il personale in sostituzione degli attuali fissi) per il lavoro agile a regime.

Anche in questo caso la mappatura è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario ai dipendenti finalizzato a verificare i **requisiti minimi** per una comoda attività lavorativa da remoto.

A corredo di questo lavoro di analisi, svolto dai responsabili dei Servizi e degli Uffici, i dirigenti a fine novembre hanno predisposto delle **linee guida sullo smart working**, non definitive in quanto condizionate dalla mancanza del nuovo CCNL, dalla normativa sul rientro in presenza dei lavoratori e dal perdurare dello stato di emergenza. L'adozione del nuovo CCNL è un passaggio fondamentale senza il quale non è possibile delineare una strategia di Lavoro Agile pienamente a regime e il PO-LA dovrà essere rivisto, in tutto o in parte, dopo l'entrata in vigore del nuovo CCNL.

## Gli accordi individuali del 2022

A seguito dell’emanazione della circolare sul lavoro agile, firmata congiuntamente a gennaio 2022 dai ministri per la Pubblica Amministrazione e del Lavoro e delle politiche sociali, e visto il perdurare e l’aggravamento dell’attuale situazione pandemica, la dirigenza ha deciso di riattivare, con apposito ordine di servizio, la prestazione lavorativa in modalità agile dal 31 gennaio 2022 al 31 luglio 2022.

Tutti i dipendenti interessati potevano fare domanda di svolgimento della prestazione da remoto (telelavoro) o in modalità agile.

Ai dipendenti che svolgono la prestazione lavorativa in modalità agile o da remoto è stato chiesto di:

- essere forniti di una idonea dotazione tecnologica che rispetti i requisiti minimi di sicurezza (in caso di non disponibilità della dotazione l’ente avrebbe fornito un computer portatile, fino ad esaurimento della disponibilità);
- utilizzare le piattaforme VDI e TVOX fornite dall’amministrazione;
- firmare un **accordo individuale** che conteneva i seguenti elementi essenziali:
  - ✓ durata dell’accordo (dal 31 gennaio al 31 luglio 2022);
  - ✓ modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
  - ✓ specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
  - ✓ modalità di recesso, che deve avvenire con un preavviso non inferiore a 5 giorni;
  - ✓ ipotesi di giustificato motivo di recesso;
  - ✓ i tempi di riposo del lavoratore che, su base giornaliera o settimanale, non potranno essere inferiori a quelli previsti per i lavoratori in presenza nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle
  - ✓ strumentazioni tecnologiche di lavoro;
  - ✓ le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all’esterno dei locali dell’amministrazione, nel rispetto di quanto disposto dall’art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e s.m.i.
  - ✓ l’impegno alla partecipazione a corsi di consolidamento del lavoro agile previsti dal piano di formazione all’interno del Piano integrato di attività e organizzazione.

Alla data del 1° aprile vi sono 65 dipendenti che hanno sottoscritto un accordo individuale per svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile e n. 2 dipendenti che hanno sottoscritto un accordo individuale per svolgere la prestazione lavorativa in telelavoro (su un totale di 101 dipendenti, compresi i dirigenti).

Il numero di giornate previste a livello mensile sono le seguenti:

| Contratti                                      | Giornate totali in lavoro agile<br>(febbraio – luglio 2022) |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| giornate a tempo pieno e part time orizzontale | 63                                                          |
| giornate part time verticale su 4 giorni       | 50                                                          |
| giornate part time verticale su 3 giorni       | 38                                                          |
| giornate part time verticale su 2 giorni       | 25                                                          |

Di seguito il dettaglio degli obiettivi individuali assegnati ad ogni Servizio.

## AREA Funzioni di Staff

| SERVIZIO: Staff Organi istituzionali                               |                                                                                                                                                                                                       |          |                 |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|
| Indicatore                                                         | Algoritmo                                                                                                                                                                                             | Target   | Giustificativi  |
| Rispetto dei tempi di redazione dei documenti programmatici        | Presentazione PIAO al Segretario Generale in collaborazione con altri Uffici/Servizi                                                                                                                  | 31/07/22 | Bozza PIAO      |
| Rispetto dei tempi di invio degli Ordini del Giorno delle riunioni | Nr. OdG inviati ai consiglieri entro il termine previsto/Nr. OdG da inviare                                                                                                                           | 100%     | Riepilogo Excel |
| Avvio della nuova unità operativa "Progetti speciali"              | Relazione sulle attività svolte (creazione alias, contatti, pagina sul sito, riunioni con responsabile Servizio e Segretario Generale, eventuale passaggio di consegne da precedente unità operativa) | 31/07/22 | Relazione al SG |

| SERVIZIO : Tutela dell'Ente, risorse umane e affari istituzionali |                                                                                                                                                                                                             |          |                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicatore                                                        | Algoritmo                                                                                                                                                                                                   | Target   | Giustificativi                                                                             |
| Applicazione nuovo sistema di rilevazione presenze                | Applicazione in parallelo del nuovo programma di rilevazione presenze Solari, e controllo di correttezza della rilevazione per tutti i dipendenti, con il programma attuale Selesta prima della dismissione | 31/07/22 | ordine di servizio comunicazione applicazione nuovo programma Solari e dismissione Selesta |
| Gestione del protocollo in entrata                                | Nr. complessivo dei protocolli in entrata nel periodo considerato/giorni lavorativi                                                                                                                         | >= 50    | report con verifica mensile                                                                |

## AREA 1 Servizi Anagrafico-certificativi

| SERVIZIO: Registro Imprese                             |                                                                                                                                  |        |                                                                                      |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicatore                                             | Algoritmo                                                                                                                        | Target | Giustificativi                                                                       |
| Rispetto dei termini di evasione delle pratiche RI/REA | Nr. gruppi che rispettano la scadenza di 5 gg. per l'evasione pratiche / Nr. gruppi di evasione pratiche totali (report mensile) | >=75%  | PRIAMO: Tempi medi per classi di durata. % 0-2 giorni + % 3-5 giorni. Report mensile |

| SERVIZIO: Sportelli polifunzionali alle imprese |                                                                                |        |                                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------|
| Indicatore                                      | Algoritmo                                                                      | Target | Giustificativi                   |
| Gestione dei certificati di origine online      | Nr. certificati di pratiche lavorate in un giorno per user                     | >= 14  | Report excel estratto da CERT'O' |
| Gestione sportelli polifunzionali               | Tempo di apertura effettiva sportelli / Tempo di apertura potenziale sportelli | >=80%  | Report servizio prenotazioni     |

## AREA 2 Servizi Regolazione e promozione territorio imprese

| SERVIZIO: Orientamento e promozione economica                                                                                                                       |                                                                                                                 |        |                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------|
| Indicatore                                                                                                                                                          | Algoritmo                                                                                                       | Target | Giustificativi                                              |
| Predisposizione Nota di liquidazione per rendicontazioni pervenute nel 2022 entro 90 giorni (escluse rendicontazioni che necessitano di richieste integrazioni ...) | Nr. Pratiche (Data mail Nota di liquidazione – Data Nota invio rendicontazioni < 90 gg)/<br>Nr. pratiche totali | >=90%  | Report in Excel desunto da Agef e data Nota di liquidazione |

|                                                                                   |                                                                                                               |         |                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------|
| Giorni medi per predisposizione preventivo per richiesta elenchi                  | (Data invio preventivo per elenchi imprese - Data arrivo form di richiesta) / Nr. form di richiesta pervenuti | <=10 gg | Report in Excel desunto da posta elettronica e Moduli google |
| Giorni medi di risposta per richiesta dati statistici                             | (Data invio dati statistici - Data arrivo richiesta)/ Nr. richieste pervenute                                 | <=10 gg | Report in Excel desunto da posta elettronica                 |
| Giorni medi per calendarizzazione colloqui individuali per aspiranti imprenditori | (Data fissazione appuntamento - Data arrivo form di richiesta) / Nr. form di richiesta pervenuti              | <=10 gg | Report in Excel desunto da Moduli google                     |

| SERVIZIO: Regolazione e tutela del mercato                                                                                    |                                                                                |        |                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------|
| Indicatore                                                                                                                    | Algoritmo                                                                      | Target | Giustificativi                   |
| Organizzazione del passaggio di consegne e dell'attività di sportello dei Protesti e pianificazione attività servizio metrico | Comunicazioni via mail al Dirigente e al personale                             | > 7    | Report del Capo Ufficio/Servizio |
| Formazione in materia di protesti al personale dell'Unità Brevetti Marchi Protesti e Arbitrato                                | Date di incontri informativi e Partecipazione a sessioni formative qualificate | > 60%  | Report del Capo Ufficio/Servizio |
| Redazione di provvedimenti dirigenziali Registro Orafi e Tachigrafi digitali                                                  | Richieste ricevute/Determine pubblicate                                        | 100%   | Provvedimenti Dirigenziali       |
| Caricamento in Eureka comunicazioni di utilizzo/dismissione strumenti metrici                                                 | Richieste ricevute/Dati caricati                                               | 100%   | Report Eureka                    |

## AREA 3 Gestione delle risorse

| SERVIZIO: Risorse finanziarie                                                                                    |                                                                                                   |             |                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------|
| Indicatore                                                                                                       | Algoritmo                                                                                         | Target      | Giustificativi                                        |
| Media dei pagamenti delle fatture passive entro 30 gg dalla data di ricezione                                    | Date Pagamento-Date Scadenza / Nr. fatture pagate nel periodo                                     | $\leq 30$   | Report in Excel                                       |
| Rispetto Termini Versamento F24EP                                                                                | Nr. di F24EP pagati nei termini / Nr. scadenze                                                    | 100%        | Ricevute Agenzia delle Entrate                        |
| Rendicontazioni di incassi da Ruoli                                                                              | Nr. rendicontazioni entro mese successivo/numero di mesi da rendicontare                          | 100%        | Prospetto liquidazione Ruoli firmato dal Dirigente    |
| Rispetto dei termini di insinuazione al Passivo su procedimenti di Fallimenti dichiarati in Provincia di Vicenza | Nr. insinuazioni fatte entro 30 gg da udienza nel periodo / totale insinuazioni fatte nel periodo | $\geq 95\%$ | File excel coi dati delle insinuazioni per il periodo |

| SERVIZIO: Risorse strumentali, comunicazione, accoglienza    |                                                                                                                                                                                            |             |                                     |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------|
| Indicatore                                                   | Algoritmo                                                                                                                                                                                  | Target      | Giustificativi                      |
| Contabilizzazione entrate per ufficio ragioneria             | Nr. di atti prodotti (riepilogo pago-PA+Reversale)                                                                                                                                         | $\geq 9$    | Elenco Atti prodotti                |
| Gestione accettazione fatture                                | Nr. di fatture accettate e/o rifiutate entro 15 gg dalla data del protocollo in entrata fino al 15/07/22                                                                                   | $\geq 80\%$ | Report automatico dell'applicazione |
| Preparazione Videotutorial Automazione                       | Nr. di videotutorial prodotti e pubblicati nel periodo, in base al valore medio mensile di videotutorial prodotti nel 2021.                                                                | $\geq 5$    | Elenco in Intranet Automazione      |
| Affidamento beni e servizi                                   | Nr. di affidamenti sul totale delle richieste di acquisizione di beni e servizi pervenute e/o in scadenza entro il 15/07/22                                                                | $\geq 70\%$ | Elenco                              |
| Tempi di risposta alle e-mail indirizzate a urp@vi.camcom.it | Nr. di risposte fornite entro 24 ore di giornate lavorative dalla data di ricezione a e-mail a urp@vi.camcom.it nel periodo / Nr. di e-mail a urp@vi.camcom.it ricevute nel periodo) x 100 | $> 90\%$    | Tabella contenuta in file di testo  |

## **Dotazioni tecnologiche per il lavoro agile**

La Camera di Commercio di Vicenza possiede risorse hardware e software che sono a disposizione dei dipendenti per il lavoro agile. Di seguito si descrivono le risorse e si riporta il numero di utilizzatori aggiornato alla data del 1° aprile 2022.

### **VDI (Virtual Desktop Interface)**

In qualunque momento e in qualsiasi luogo, il dipendente ha la disponibilità di banche dati, cartelle di rete e applicativi istituzionali tramite l'accesso a un pc virtuale aziendale.

L'accesso al desktop virtuale può essere eseguito da qualsiasi dispositivo, previa installazione di un software per l'accesso e l'introduzione di username e password del dipendente.

Numero utilizzatori: 98 persone, tra cui tutti i dipendenti che svolgono la prestazione lavorativa in modalità agile.

### **Piattaforme universali**

Il dipendente in lavoro agile può accedere ad alcune piattaforme applicative anche al di fuori della rete aziendale e delle VDI. Si tratta di pagine web accessibili da qualsiasi luogo tramite l'introduzione delle credenziali aziendali d'accesso. Queste piattaforme sono le seguenti:

- GeDoc: il sistema di gestione documentale e di protocollazione dell'Ente;
- GDel: sistema di gestione di provvedimenti e delibere;
- Solari: sistema di gestione del cartellino del dipendente

Numero utilizzatori: questi sistemi sono dedicati a tutti i dipendenti, con diversi permessi di utilizzo a seconda del singolo ruolo.

### **TVox**

Il TVox è una soluzione applicativa che permette di gestire sia tramite VDI sia al di fuori di tale perimetro le comunicazioni telefoniche aziendali, utilizzando lo stesso numero telefonico della postazione fisica d'ufficio. Per quanto riguarda le comunicazioni interne tra colleghi, permette inoltre di gestire la messaggistica online e le videochiamate. Anche il posto operatore di centralino può essere gestito tramite detta applicazione.

Anche in questo caso si tratta di una pagina web accessibile con l'introduzione di credenziali aziendali.

Numero utilizzatori: 93 persone, tra cui tutti i dipendenti che svolgono la prestazione lavorativa in modalità agile.

### **Applicativi Cloud Google Workspace**

I dipendenti camerali hanno a disposizione anche la Suite Google Workspace, per utilizzare in cloud una moltitudine di applicativi indipendentemente dal momento, dal luogo e dal dispositivo utilizzato.

Con gli applicativi di questa Suite si può gestire le mail, memorizzare e recuperare file, gestire testi, fogli di calcolo, presentazioni. Inoltre si possono creare moduli e form, gestire l'agenda e molto altro.

Per accedere a queste applicazioni è necessario inserire le credenziali aziendali (indirizzo e-mail e password).

Numero utilizzatori: tutti i dipendenti

### **Piattaforma di guide e tutorial**

L'utilizzo di attrezzature diverse richiede una adeguata preparazione informatica e costanti aggiornamenti formativi per poter operare efficacemente anche senza il contatto immediato del supporto tecnico.

Per tenere sempre informati i colleghi sulle soluzioni ai problemi più comuni a cui potrebbero andare incontro, è stata creata dall'Ufficio Automazione una piattaforma dedicata che raccoglie documenti, presentazioni e videotutorial che possano condurre l'utente a trovare le soluzioni ed applicarle in autonomia.

Anche per l'accesso di questa piattaforma e dei relativi materiali in essa contenuti, sono necessarie le credenziali email del dipendente.

Numero utilizzatori: tutti i dipendenti

### **Hardware fornito in dotazione**

Per poter lavorare con efficienza è necessario essere supportati da un hardware adeguato, aggiornato e sicuro. Proprio per questo è stata avviata una procedura di assegnazione di pc portatili multimediali aziendali ai dipendenti in lavoro agile.

Questi laptop possono essere utilizzati in qualsiasi luogo, anche in ufficio. Infatti i dipendenti assegnatari non avranno più un pc desktop sulla loro postazione, ma potranno utilizzare il dispositivo in dotazione anche in sede, collegandolo alle periferiche presenti sulla scrivania (monitor, tastiera, mouse) e alla rete aziendale. Questi computer, essendo dispositivi sotto la gestione dell'Ente, rispettano tutti i canoni di sicurezza e privacy. Sono infatti protetti da un sistema antivirus costantemente aggiornato e ogni lavoratore deve accedere tramite il proprio profilo utente, previo inserimento delle credenziali di dominio.

Numero utilizzatori: alla data di stesura di questa relazione, sono stati assegnati pc a 32 persone in lavoro agile. I restanti utilizzano un pc camerale mentre lavorano in ufficio e attrezzatura di loro proprietà quando lavorano fuori dalla sede.

### **Competenze professionali**

Per poter utilizzare con efficienza e sicurezza tutte le soluzioni hardware e software fornite dall'ente, nel corso degli anni sono state organizzate delle giornate di formazione tenute dall'Ufficio Automazione.

In particolare nel 2019 la formazione si è focalizzata sugli strumenti della suite Google, nel 2020 sulla VDI e sull'uso del Drive, nel 2021 sul TVox.

**La Camera di Commercio, in seguito all'emanazione del nuovo CCNL nel quale verranno date indicazioni in materia, provvederà a definire le finalità, le modalità realizzative e gli interventi organizzativi per l'introduzione di un modello di lavoro agile a regime.**

**SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE CAPITALE UMANO**

**3.3**

**Piano triennale dei fabbisogni di personale**

---

## Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il “Piano triennale dei fabbisogni di personale” costituisce la base su cui definire l’organizzazione degli uffici come previsto dall’art. 6, comma 1 D.lgs. 165/2001 e s.m.i..

Il vigente articolo 6, al comma 3 precisa inoltre che *“In sede di definizione del piano, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente”*.

Inoltre il decreto 8 maggio 2018, con le allegate linee di indirizzo, ha voluto orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei piani di fabbisogno di personale.

È del tutto evidente che sulla base di questi presupposti giuridici, il Piano triennale di fabbisogno del personale riduce la dotazione organica al personale in servizio e prevede nuove assunzioni nei limiti di quanto consentito dalla legislazione vigente e nei limiti della capacità finanziaria dell’Ente.

### Fabbisogno quantitativo

L’attuale dotazione organica è stata confermata con deliberazione della Giunta camerale n. 183 del 30 novembre 2017.

| Dotazione organica         |    |
|----------------------------|----|
| <b>Segretario Generale</b> | 1  |
| <b>Dirigenti</b>           | 2  |
| <b>Cat. D</b>              | 31 |
| <b>Cat. C</b>              | 76 |
| <b>Cat. B</b>              | 5  |
| <b>Cat. A</b>              | 5  |

I profili professionali attuali sono:

| PROFILO PROFESSIONALE                             | CATEGORIA INIZIALE GIURIDICA |
|---------------------------------------------------|------------------------------|
| Funzionario ai servizi amministrativi             | D3                           |
| Funzionario ai servizi di studio e promozione     | D3                           |
| Funzionario ai servizi tecnico-informatici        | D3                           |
| Esperto ai servizi amministrativi                 | D1                           |
| Esperto ai servizi di studio e promozione         | D1                           |
| Esperto ai servizi tecnico-informatici            | D1                           |
| Assistente ai servizi amministrativo-promozionali | C1                           |
| Assistente ai servizi tecnico-informatici         | C1                           |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Agente specializzato servizi tecnico-amministrativi | B3 |
| Agente ai servizi tecnico-amministrativi            | B1 |
| Addetto ai servizi ausiliari                        | A  |

Il personale in servizio alla data del 31 dicembre 2021, suddiviso nelle varie categorie, è il seguente:

| Categoria        | Nr. personale | Profili                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dirigenti</b> | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Cat. D</b>    | 24            | di cui:<br>n.1 funzionario ai servizi di studio e promozione<br>n. 2 funzionari ai servizi amministrativi<br>n. 16 Esperto ai servizi amministrativi<br>n. 1 Esperto ai servizi tecnico-informatici<br>n. 4 Esperti ai servizi di studio e promozione |
| <b>Cat. C</b>    | 66            | di cui:<br>n. 63 Assistente ai servizi amministrativo-promozionali<br>n. 3 Assistente ai servizi tecnico-informatici                                                                                                                                  |
| <b>Cat. B</b>    | 5             | di cui:<br>2 Agente specializzato servizi tecnico-amministrativi<br>3 Agente ai servizi tecnico-amministrativi                                                                                                                                        |
| <b>Cat. A</b>    | 3             | addetti ai servizi ausiliari                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>TOTALE</b>    | <b>101</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                       |

Per quanto riguarda le spese del personale di seguito si riportano i dati di bilancio:

- previsione 2021: € 4.035.389 (competenze + oneri)
- aggiornamento 2021: € 3.970.149
- consuntivo 2021: € 3.881.063,46
- previsione 2022: € 4.033.000

La Legge 145/2018 con l'art. 1 comma 450 ha modificato il comma 9 dell'articolo 3 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, inserendo il comma 9-bis, il quale recita: « A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica ».

Tale limite alla data attuale è ancora in vigore.

La dirigenza, per avere un dato complessivo sul dimensionamento delle unità professionali presenti nelle altre Camere di Commercio del Veneto, ha estratto e rielaborato i dati da PARETO (**Allegato 6**).

I dati evidenziano che, in merito alla **consistenza** del personale, c'è un certo equilibrio tra le Camere, se rapportata al bacino di imprese. Anche a livello di % di **personale stabile** i numeri sono confrontabili: la differenza comincia a farla il **personale flessibile** che ci vede in posizione arretrata.

Sulla distribuzione per funzioni:

- **A** (Pianificazione, Organi, Comunicazione) e **B** (Risorse umane, Acquisti, patrimonio e servizi di sede, Bilancio e finanza) -> **la Camera di Vicenza è lievemente sotto la media**
- **C** (Semplificazione e trasparenza, Registro Imprese, Tutela e legalità, regolazione del mercato) -> **la Camera di Vicenza è lievemente sotto la media**
- **D** (Internazionalizzazione, Digitalizzazione, Turismo e cultura, Orientamento al lavoro ed alle professioni, Ambiente e sviluppo sostenibile, Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti) ed **E** (Progetti 20%) -> **la Camera di Vicenza è in media**
- **F** (LSMP) -> **è la particolarità della Camera di Vicenza**

Sui **costi** per le esternalizzazioni il confronto è difficile vista la varietà di soluzioni utilizzate dalla varie Camere.

Nel prossimo triennio, in base alla normativa vigente relativa alle dimissioni per pensionamento, le cessazioni dal servizio presunte alla data attuale sono le seguenti:

| Categoria        | Cessazioni previste nel 2022 | Cessazioni presunte nel 2023 | Cessazioni presunte nel 2024 |
|------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Dirigente</b> | 0                            | 0                            | 0                            |
| <b>Cat. D</b>    | 2                            | 1                            | 0                            |
| <b>Cat. C</b>    | 1                            | 1                            | 2                            |
| <b>Cat. B3</b>   | 0                            | 0                            | 0                            |
| <b>Cat. B1</b>   | 0                            | 0                            | 1                            |
| <b>Cat. A</b>    | 2                            | 0                            | 0                            |
| <b>TOTALE</b>    | <b>5</b>                     | <b>2</b>                     | <b>3</b>                     |

### **Fabbisogno qualitativo**

Per quanto riguarda l'aspetto qualitativo nel corso del 2022 è in previsione un nuovo modello di classificazione del personale incentrato sulle "competenze professionali", come suggerito da Unioncamere nazionale.

Il modello delle competenze (o "sistema" delle competenze, o "approccio" alle competenze) intende focalizzare le caratteristiche intrinseche (in termini di conoscenze professionali e capacità, che devono tradursi in azioni e comportamenti) collegate ai livelli di performance (efficace e/o superiore) nello svolgimento di una determinata attività o nel contesto di una specifica situazione (entrambe riconducibili ad una posizione di lavoro) e che sono individuate e classificate – per le diverse posizioni presenti nell'organizzazione – in base a parametri o criteri predefiniti.

Per "competenze professionali" si intende l'insieme delle conoscenze (il "sapere"), delle capacità tecniche (il "saper fare") e delle caratteristiche soggettive - o soft skill - (il "saper essere") che caratterizzano lo specifico mestiere che va messo in opera dai titolari delle posizioni che costituiscono i "punti operativi" dell'organizzazione.

### **Programmazione strategica delle risorse umane**

Nell'aggiornamento del piano triennale di fabbisogno di personale 2019-2021 è stata definito il Piano di reclutamento per l'anno 2021:

- copertura di 2 posti di categoria D con rapporto di lavoro a tempo pieno;
- copertura di 3 posti di categoria C con rapporto di lavoro a tempo pieno.

Sono stati indetti due concorsi che sono stati svolti tra marzo e aprile 2022 e che permetteranno di acquisire n. 5 unità di personale da maggio 2022 la cui collocazione sarà definita successivamente alla procedura di mobilità interna.

La dirigenza, nell'attività di programmazione complessiva, ha proceduto nel mese di aprile ad indire una manifestazione d'interesse per mobilità interna dedicata al personale di categoria C e D.

L'obiettivo è di raccogliere eventuali richieste del personale che desidera uno spostamento di area/servizio/unità operativa per poter effettuare una programmazione più precisa e consona ai bisogni delle parti, dirigenza e personale, ridistribuendo il personale già in servizio prima di collocare il personale nuovo assunto.

Per quanto riguarda il piano di reclutamento nel 2022 il limite di spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente è calcolato su n. 3 cessazioni per collocamento in pensione da parte di due dipendenti di categoria C e un dipendente di categoria D. L'importo della spesa corrispondente ammonta a € 84.868,75.

Nella programmazione per il 2022, tenendo conto dei limiti di spesa, la dirigenza ha valutato di procedere alla copertura di due posti di categoria D e uno di categoria C (all'80%).

Nella programmazione dell'anno 2022 la dirigenza potrà valutare l'opportunità di effettuare progressioni fra qualifiche diverse, in ottemperanza alle disposizioni normative e contrattuali vigenti.

Inoltre verrà avviata una selezione, attraverso un avviso pubblico, di ricerca di personale di categoria C (2 unità) che è dipendente presso un altro ente ma che intende effettuare richiesta di trasferimento in mobilità presso la Camera di Commercio. Questa procedura è consentita poiché è considerata neutra rispetto alla spesa delle cessazioni dell'anno precedente.

|                            | dotazione organica | personale in servizio | assunzioni 2022 (anno 2021) | cessazioni 2022 | assunzioni 2022 (anno 2022) | mobilità |
|----------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|----------|
| <b>Segretario Generale</b> | 1                  | 1                     |                             |                 |                             |          |
| <b>Dirigenti</b>           | 2                  | 2                     |                             |                 |                             |          |
| <b>Cat. D</b>              | 31                 | 24                    | 2                           | 2               | 2                           |          |
| <b>Cat. C</b>              | 76                 | 66                    | 3                           | 1               | 1 (80%)                     | 2        |
| <b>Cat. B</b>              | 5                  | 5                     |                             |                 |                             |          |
| <b>Cat. A</b>              | 5                  | 3                     |                             | 2               |                             |          |
| <b>Totale</b>              | <b>120</b>         | <b>101</b>            | <b>5</b>                    | <b>5</b>        | <b>3</b>                    | <b>2</b> |

La Camera di Commercio ha l'obbligo di coprire un solo posto nelle categorie protette (ex art. 18 della Legge 68/99) e alla data attuale è coperto. Anche la quota riservata al personale delle categorie protette (ex art.3 della Legge 68/99) è coperta.

#### Le strategie di copertura del fabbisogno

|                                                   | Fabbisogno triennale del personale |          |          |
|---------------------------------------------------|------------------------------------|----------|----------|
|                                                   | 2022                               | 2023     | 2024     |
| Assistente ai servizi amministrativo-promozionali | 5                                  | 4        | 2        |
| <b>Totale</b>                                     | <b>5</b>                           | <b>4</b> | <b>2</b> |

#### Le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale

Alla data attuale non ci sono situazioni di soprannumero o eccedenze di personale

## Il Piano formativo 2022-2024

Il piano formativo deve prevedere, in coerenza con le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione Collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione.

Il presente Piano recepisce le indicazioni che, nell'approvando **Piano triennale delle azioni positive**, il CUG (Comitato Unico di Garanzia) ha definito nell'azione positiva n. 4 "FORMULAZIONE DI LINEE GUIDA VOLTE ALLA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO FORMATIVO ANNUALE/TRIENNALE", all'interno della quale sono già elencati i principi su cui basarsi per la redazione del piano formativo:

*"Significa programmare attività formative che possano consentire a tutti i dipendenti nell'arco del triennio di sviluppare una crescita professionale. Migliorare la qualità del lavoro incrementando le conoscenze professionali dei dipendenti. In particolare si tratta di redigere il Piano di formazione del personale dipendente per l'annualità 2022 e il triennio 2022-2024. Le linee guida si basano su: il principio di rotazione affinché a tutti i dipendenti sia garantita idonea formazione/aggiornamento; di uguaglianza al fine di consentire a tutti i dipendenti l'accesso ai corsi di formazione dello stesso livello; il principio dell'adeguatezza della formazione".*

Il personale della Camera di Commercio in questi anni di pandemia ha acquisito delle competenze specialistiche legate al nuovo modo di prestare la propria attività in modalità agile.

I corsi di formazione pertanto sono stati indirizzati ad acquisire e a migliorare le conoscenze tecnologiche.

Tutto il personale ha partecipato a corsi relativi a:

- soft skills
- cyber security
- digitalizzazione

La Camera di Commercio da anni sta investendo nella formazione e nel potenziamento delle competenze tecniche e trasversali dei dipendenti, come precisato in precedenza.

Nella programmazione per il 2022 sono previsti i seguenti corsi:

- comunicazione efficace con gli utenti;
- uso di SitEngine per i redattori sulla intranet (**inserito come indicatore di performance**);
- privacy;
- obblighi sulla sicurezza;
- digitalizzazione (**inserito come indicatore di performance**);
- sicurezza informatica.

Nel 2021 è stata messa a disposizione da Infocamere una piattaforma online, che consente di usufruire dei webinar registrati dei corsi di formazione.

Questa nuova funzionalità consente a ogni dipendente di partecipare in modalità differita ai corsi a cui non potesse partecipare in modalità sincrona. Inoltre, la piattaforma può contenere anche altri tipi di materiali video, quali ad esempio i tutorial di utilità comune. Ogni dipendente ha il suo accesso personale e può accedere alla piattaforma in qualsiasi momento.

I criteri per considerare valida la partecipazione ai corsi di formazione relativi, alla digitalizzazione, per i quali il formatore è personale interno saranno i seguenti:

- **compilazione di una customer satisfaction;**
- **test finale di valutazione.**

Nella pianificazione degli interventi formativi la Camera di Commercio predispone percorsi di accompagnamento del **neoassunto** per l'inserimento nell'ambito lavorativo a cui sarà assegnato acquisendo le necessarie informazioni riguardanti il funzionamento dell'organizzazione e della posizione che andrà a ricoprire.

| Fabbisogno formativo                                                         | intervento formativo     | obiettivi e risultati attesi                                  | risorse disponibili   | tempi di attuazione      |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| funzionamento dell'organizzazione (valutazione, contratti, cartellino, ecc.) | giornata di informazione | apprendimento dell'organizzazione dell'ente nel suo complesso | interne               | 1 giornata di formazione |
| privacy                                                                      | giornata di formazione   | acquisizione degli elementi relativi alla privacy             | consulente Infocamere | ½ giornata di formazione |
| affiancamento elementi relativi alla postazione assegnata                    | giornate con colleghi    | acquisizione del lavoro che andrà a svolgere                  | interne               | Variabile da 1 a 3 mesi  |

Al termine della formazione il formatore/tutor scriverà una **relazione** sull'andamento dell'intervento formativo al neo assunto somministrandogli eventualmente un **test finale di valutazione** di quanto appreso. Il neo assunto compilerà un **questionario di gradimento** in merito alla formazione acquisita.

Nella **programmazione** degli interventi formativi riguardanti tutto il personale si evidenzia la necessità di intervenire in alcuni ambiti strategici individuando come necessari i seguenti obiettivi formativi:

- comunicazione efficace da parte del personale nella relazione con l'utenza;
- digitalizzazione per sviluppare le competenze necessarie sia per la prestazione lavorativa in presenza e soprattutto per la prestazione lavorativa in modalità agile;
- acquisire le competenze necessarie per migliorare e ottimizzare il lavoro dei redattori;
- aggiornamento continuo rispetto alle disposizioni normative relative al ruolo ricoperto;
- acquisizione di competenze;
- addestramento per copertura di un posto che verrà lasciato scoperto per dimissioni del titolare.

### La comunicazione efficace con gli utenti

#### **Corso “I poteri magici al Front office- principali tecniche di comunicazione efficace con gli utenti”**

**Obiettivi:** acquisire tecniche di comunicazione per migliorare l'approccio con l'utente.

**Argomenti:** utilizzo di tecniche di comunicazione efficace: empatia, comunicazione esterna, postura, scrittura, comunicazione verbale e non verbale, tecniche pratiche.

**Periodo:** Marzo 2022

**Durata:** 3 lezioni da 3 ore

**Numero partecipanti:** 102

**Customer satisfaction**

**Ente formatore:** Maggioli

### Redattori intranet SitEngine

#### **Incontri di formazione per il personale su sito internet e intranet della Camera di Commercio di Vicenza**

**Finalità del corso:** fornire a tutto il personale la formazione utile a migliorare le conoscenze e competenze sul sito internet e intranet della Camera di Commercio di Vicenza

**Livello 1:** parteciperanno all'incontro riservato a questo livello i dipendenti che hanno un'elevata conoscenza del sito internet e intranet e un'un'elevata capacità di creazione e gestione in autonomia di pagine e contenuti sul sito internet e intranet della Camera di Commercio di Vicenza.

Obiettivo dell'incontro è consolidare le conoscenze e competenze dei partecipanti in modo da migliorare l'autonomia nella gestione della pubblicazione di contenuti e di operazioni più complesse rispetto a quelle attualmente svolte.

**Durata dell'incontro:** circa 3 ore, compresa una parte riservata a esercitazioni e simulazioni nella creazione e gestione di pagine.

**Numero partecipanti:** dai 5 ai 10 dipendenti.

**Customer satisfaction**

**Formatore interno**

**Livello 2:** parteciperanno all'incontro riservato a questo livello i dipendenti che hanno una buona conoscenza del sito internet e intranet e una media capacità di creazione e gestione di pagine e contenuti sul sito internet e intranet della Camera di Commercio di Vicenza, con l'assistenza del personale dell'URP per la pubblicazione di contenuti e la gestione di operazioni più complesse.

Obiettivo dell'incontro è consolidare le conoscenze e competenze dei partecipanti in modo da migliorare l'autonomia nella gestione della pubblicazione di contenuti e di operazioni più complesse rispetto a quelle attualmente svolte.

**Durata dell'incontro:** circa 3 ore, compresa una parte riservata a esercitazioni e simulazioni nella creazione e gestione di pagine.

**Numero partecipanti:** dai 5 ai 10 dipendenti.

**Customer satisfaction**

**Formatore interno**

**Livello 3:** parteciperanno all'incontro riservato a questo livello tutti gli altri dipendenti che non avranno partecipato agli incontri del livello 1 e del livello 2.

**Durata dell'incontro:** circa 1 ora.

**Numero partecipanti:** dai 60 ai 70 dipendenti.

## SYLLABUS

### Percorsi formativi tramite piattaforme di e-learning.

**Argomenti:** set minimo di competenze e abilità di base in ambito digitale comuni a tutti i dipendenti pubblici non specialisti ICT organizzato in aree di competenze e livelli di padronanza (base, intermedio, avanzato).

**Periodo:** anno 2022

**Numero partecipanti:** tutto il personale

**Customer satisfaction**

**Test post formazione e rilascio attestato**

## Privacy

### Corso “Formazione iniziale neoassunti”

**Obiettivi:** l'intervento formativo mira a fornire ai neoassunti le nozioni fondamentali in materia di data protection

**Argomenti:** Contesto normativo di riferimento: GDPR, Codice Privacy, Provvedimenti dell'Autorità Garante, Definizioni di dato personale e di trattamento; Ruoli privacy (Titolare, Responsabile del Trattamento, Interessato DPO); Panoramica dei principali adempimenti privacy;

Nel corso verranno altresì illustrati i principali documenti gestionali adottati dalla Camera di Commercio di Vicenza per l'implementazione di un sistema di gestione privacy: modello organizzativo, registro delle attività di trattamento, procedura per la gestione del data breach, autorizzazione al trattamento dei dati personali.

**Periodo:** maggio-dicembre

**Durata:** 1h 30

**Numero partecipanti:** neoassunti

**Customer satisfaction**

**Ente formatore:** consulente Infocamere

### Formazione continua in materia di privacy

#### Corso “GDPR in Camera di Commercio domande e approfondimenti”

**Obiettivi:** l'intervento formativo mira a riprendere le nozioni base già affrontate nel corso delle sessioni formative tenute in occasione dell'adozione da parte della Camera di Commercio dei principali documenti privacy e a fornire aggiornamento sulle principali novità intervenute in materia di data protection

**Argomenti:** Nel corso della sessione, Laboratorio teorico / pratico: risposta a specifici quesiti formulati dai vari uffici in merito alle problematiche / dubbi / criticità insorte nel contesto lavorativo con riguardo al trattamento dei dati personali.

**Periodo:** maggio-dicembre

**Durata:** 1h

**Numero partecipanti:** tutti

**Customer satisfaction**

**Ente formatore:** consulente Infocamere

### **Corso “Il delicato rapporto tra privacy e trasparenza amministrativa”**

**Obiettivi:** Allo scopo di temperare le esigenze di pubblicità e trasparenza con i diritti e le libertà fondamentali nonché la dignità delle persone, il Garante privacy ha individuato un quadro organico e unitario di cautele e misure che le Pa devono adottare quando diffondono sui loro siti web dati personali dei cittadini. Tali indicazioni sono riportate nelle *"Linee guida in materia di trattamento di dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati"* (del 15 maggio 2014) riprese nelle recentissime FAQ.

**Argomenti:** Partendo da dette Linee Guida, L'intervento affronta, quindi, i seguenti temi: Distinzione obblighi di pubblicazione per finalità di trasparenza e obblighi di pubblicazione per altre finalità (es. albo camerale); Pubblicazione C.V.; Pubblicazione dati reddituali; Concessione sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici; Graduatorie prove concorsuali; Esame provvedimenti del Garante significativi

**Periodo:** maggio-dicembre

**Durata:** 1h 30

**Numero partecipanti:** tutti

**Customer satisfaction**

**Ente formatore:** consulente Infocamere

### **Corso “La gestione del data breach ”**

**Obiettivi:** Visti anche i recenti episodi di gravi *data breach* che hanno coinvolto alcuni enti pubblici nazionali e locali, è opportuno che il personale dell'Ente sappia riconoscere indizi di data breach, sia consapevole dei rischi per i diritti e le libertà degli interessati di tali situazioni e di quali siano gli adempimenti da porre in essere in tali situazioni. A tal proposito, l'EDPB ha recentemente messo a disposizione apposite Linee Guida con esempi concreti di gestione di *data breach* analizzando casi pratici e comuni (es. invio di mail con tutti i destinatari in chiaro anziché in CCN).

**Argomenti:** Gli argomenti affrontati dalla docente nell'ambito dell'incontro saranno i seguenti: richiamo ai principi generali recati dal GDPR 2016/679; data breach: nozione e adempimenti relativi; esame procedura adottata dalla Camera di Commercio; esempi pratici.

**Periodo:** maggio-dicembre

**Durata:** 1h 30

**Numero partecipanti:** tutti

**Customer satisfaction**

**Ente formatore:** consulente Infocamere

## Corsi sicurezza sui luoghi di lavoro

### Corsi di aggiornamento

**Argomenti:** corsi addetti squadra Primo soccorso, addetti squadra prevenzione e protezione antincendio, preposti.

**Periodo:** ottobre-dicembre 2022

**Numero partecipanti:** personale addetto alle squadre e personale di cat. D

**Customer satisfaction**

**Ente formatore:**

## Corsi di digitalizzazione

### Corsi per nuovi assunti

**Obiettivi:** conoscere l'organizzazione informatica dell'ente, operare con le applicazioni informatiche ed i sistemi di comunicazione in uso;

#### 1. L'organizzazione informatica camerale

**Argomenti:** L'utilizzo delle attrezzature informatiche ed i sistemi di comunicazione: le credenziali camerali, la rete informatica, la intranet, le cartelle di rete, le abilitazioni, gestione eventi informatici.

**Periodo:** Maggio 2022

**Durata:** 1 lezione da 1 ora e mezza

**Numero partecipanti:** tutto il personale assunto nel 2022

**Requisiti per la partecipazione:** essere assunti nell'anno 2022

**Valutazione:** test finale

#### 2. Il cloud: Comunicazione e condivisione collaborativa di documenti tramite la suite Google Workspace

**Argomenti:** Gestione file e cartelle in locale ed in cloud; introduzione a G-Suite; Google Drive (pannello e funzionalità): accedere a Drive, creare una nuova cartella, caricamento file dal PC, funzione Aggiungi a Il mio Drive, condivisioni; breve accenno a Documenti e Fogli Google; Google Drive per Desktop.

**Periodo:** Maggio 2022

**Durata:** 1 lezione da 4 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale assunto nel 2022

**Requisiti per la partecipazione:** aver partecipato alla sessione formativa precedente

### 3. La postazione informatica per il lavoro agile - VDI

**Argomenti:** introduzione teorica su VDI (macchina fisica, macchina virtuale, sicurezza); gestione delle periferiche (stampanti e periferiche USB in genere); salvataggio di file (cartelle condivise, Drive); come installare il client virtuale su PC fisico ed accedere alla VDI; attivazione della VDI personale e primo utilizzo.

**Periodo:** Giugno 2022

**Durata:** 1 lezione da 2 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale assunto nel 2022

**Requisiti per la partecipazione:** aver partecipato sessione formativa precedente

### 4. Utilizzo dell'applicativo TVox per gestire le telefonate aziendali

**Argomenti:** introduzione al TVox; esplorazione del pannello; parte pratica con configurazioni iniziali e prove di invio, ricezione, deviazioni e inoltri di chiamata.

**Periodo:** Giugno 2022

**Durata:** 1 lezione da 3 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale assunto nel 2022

**Requisiti per la partecipazione:** aver partecipato alle lezioni n.1, 2, 3

## Corsi digitalizzazione per tutto il personale (2022-2023)

### 2022

#### 1. Windows 10 e gestione periferiche

**Obiettivo:** effettuare in autonomia le operazioni base nel sistema operativo (ricercare un programma/funzionalità, gestire l'audio, impostare il doppio monitor, collegare le periferiche ecc.). modificare le password di dominio e di servizio.

**Periodo:** Giugno 2022 - Agosto 2022

**Durata:** 1 lezione da 2/3 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale videoterminalista

**Valutazione:** test finale

#### 2. Browser Google Chrome e gestione dei link

**Obiettivo:** gestire le utility per la navigazione web: browser, link, URL, pagina web. In particolare acquisire dimestichezza con le funzionalità base di Google Chrome adattato alle specifiche attività di ufficio (gestione delle pagine iniziali, dei preferiti, impostazioni del sistema e dei singoli siti, utilizzo dei profili).

**Periodo:** Agosto 2022 - Ottobre 2022

**Durata:** 1 lezione da 2/3 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale videoterminista

**Valutazione:** test finale

### 3. Documenti Google

**Obiettivo:** operare in Google Workspace: gestione documenti di testo, ponendo particolare attenzione alle logiche di condivisione e di collaborazione dell'applicativo anche con riferimento a funzioni specifiche (tabelle, immagini, piè di pagina, intestazioni di pagina, note)

**Periodo:** Ottobre 2022 - Dicembre 2022

**Durata:** 1 lezione da 2/3 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale videoterminista

**Requisiti per la partecipazione:** Avere visto i video tutorial relativi al precedente corso di Google Drive

**Valutazione:** test finale

## 2023

### 4. Fogli Google

**Obiettivo:** operare in Google Workspace: gestione dei fogli di calcolo, ponendo attenzione alle logiche di condivisione e di collaborazione dell'applicativo con riferimento a funzioni specifiche di base (popolamento del foglio, celle, intervalli, fogli, ordinamenti, filtri, formattazioni) ed avanzate (formule, grafici, link, pivot)

**Periodo:** Gennaio 2023 - Aprile 2023

**Durata:** 1 lezione da 1/2 ore + 1 lezione da 2/3 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale videoterminista

**Requisiti per la partecipazione:** aver partecipato alla sessione formativa n. 3

**Valutazione:** test finale

### 5. Moduli Google

**Obiettivo:** generare un questionario digitale, pubblicarlo e gestire i risultati.

**Periodo:** Maggio 2023 - Giugno 2023

**Durata:** 1 lezione da 1/2 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale videoterminista

**Requisiti per la partecipazione:** aver partecipato alla sessione formativa n. 4

**Valutazione:** test finale

## 6. Google Calendar

**Obiettivo:** gestire i propri appuntamenti ed eventi, utilizzare il sistema di prenotazione sale e saper differenziare i diversi calendari, anche con riferimento a quelli personali (ad esempio calendari delle proprie ferie e/o impegni).

**Periodo:** Luglio 2023 - Settembre 2023

**Durata:** 1 lezione da 2/3 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale videoterminalista

**Requisiti per la partecipazione:** aver partecipato alla sessione formativa n. 5

**Valutazione:** test finale

## 7. Google Sites

**Obiettivo:** creare, popolare e condividere uno spazio web dedicato all'ufficio/servizio/area.

**Periodo:** Settembre 2023 - Dicembre 2023

**Durata:** 1 lezione da 2/3 ore

**Numero partecipanti:** tutto il personale videoterminalista

**Requisiti per la partecipazione:** aver partecipato alla sessione formativa n. 6

**Valutazione:** test finale

## Corsi avanzati e di aggiornamento (2024)

Per l'annualità 2024 programma in itinere tenendo conto di nuove applicazioni, degli aggiornamenti ed avvio sessioni formative avanzate su quanto già svolto.

## **PIAO 2022-2024**

---

### **SEZIONE 4. MONITORAGGIO**

---

## PERFORMANCE - Monitoraggio intermedio e misurazione finale

La **misurazione**, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita **monitoraggio**.

La CCIAA effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza **semestrale** al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'ufficio Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione (di seguito, CdG) cura il processo di monitoraggio della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal dirigente (i cosiddetti **Responsabili della rilevazione**, che rispondono dell'attendibilità del dato). La **validazione dei dati** è, invece, competenza del dirigente o della Posizione Organizzativa (PO).

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di appositi Cruscotti di monitoraggio e con le modalità definite dal CdG.

Il CdG, sulla base dei dati validati dai dirigenti, collaziona le risultanze dei Cruscotti di monitoraggio ed elabora dei report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

Il CdG predispone:

- un **Report di Ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta e al Segretario Generale (SG)
- i **Report di Area**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree, destinati a SG e dirigenti
- i **Report dei Servizi**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai diversi Servizi e sono destinati a SG, dirigenti, PO, capi servizio e capi ufficio
- i **Report degli obiettivi dirigenziali e delle PO** destinati agli stessi.

Il monitoraggio è pubblicato sul sito camerale e ne viene data comunicazione a tutti i dipendenti e all'OIV.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica, costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, che confluisce nella Relazione sulla Performance.

**Valutazione della performance organizzativa**

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati.

I Report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi.

L'OIV, di norma entro luglio, verifica in corso di esercizio l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel PIAO (**aggiornamento**) al fine di garantirne la tracciabilità. Se emerge la necessità di apportare aggiornamenti ai Cruscotti e conseguentemente al Piano della Performance, essi vanno effettuati di norma entro il mese di luglio.

A consuntivo, il mancato o parziale raggiungimento di un obiettivo, determinato da variabili esterne o comunque non strettamente collegabile a responsabilità dell'amministrazione o delle aree, potrà essere motivato al fine di valutare se equipararne l'esito raggiunto a un pieno conseguimento dello stesso.

La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. È approvata dalla Giunta camerale ed è successivamente validata dall'OIV.

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico, dallo stesso elaborato.

**Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione**

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si riporta nell'allegato C) il quadro delle principali tempistiche, attività e output, adottato dalla CCIAA allo scopo primario di garantire continuità e organicità al processo.

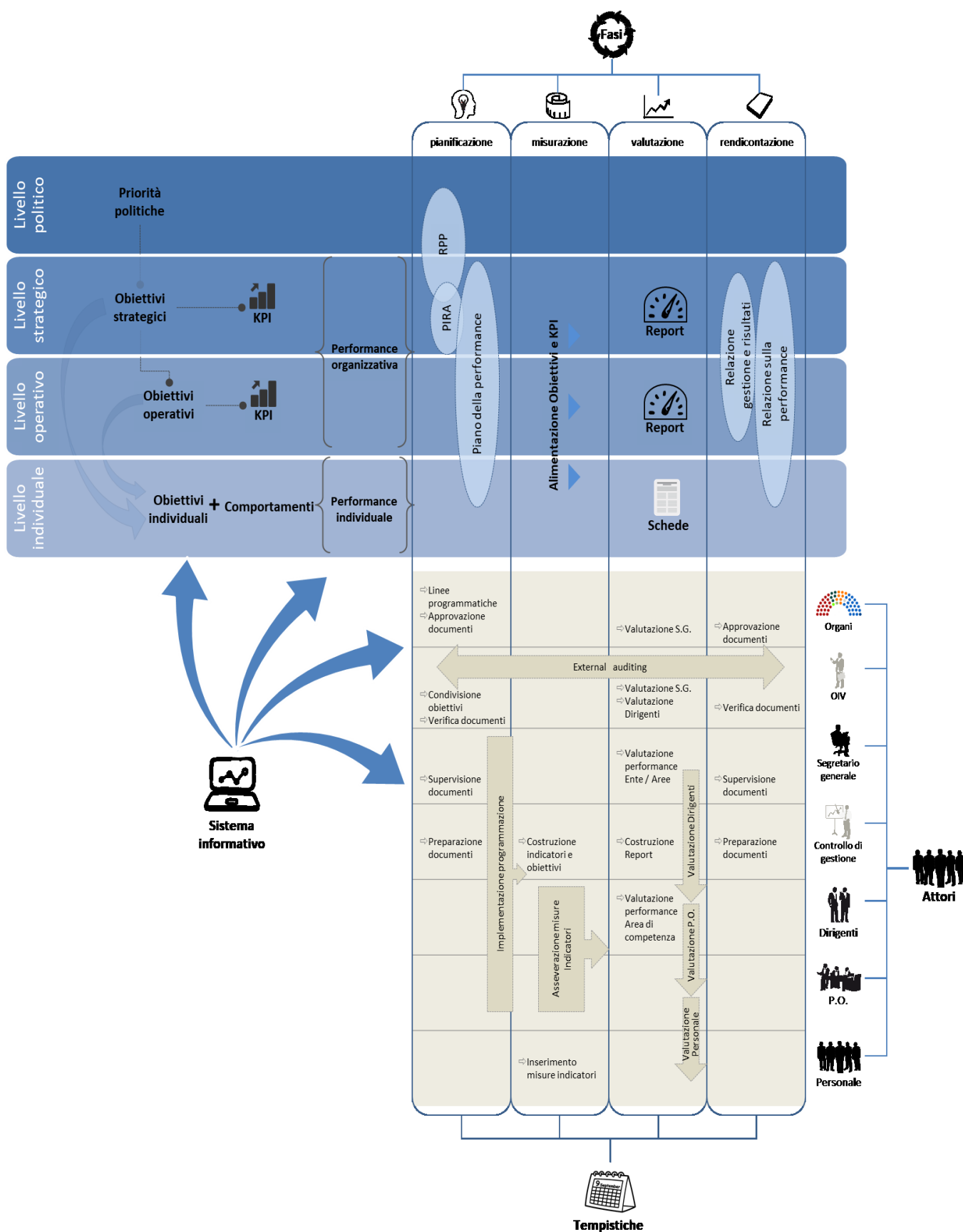
**Soggetti**

Per consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, si riportano di seguito le competenze connesse ai soggetti coinvolti:

- **Consiglio:** viene informato tramite comunicazione circa l'approvazione della Relazione sulla Performance
- **Collegio dei Revisori dei Conti:** viene informato circa i risultati della Relazione sulla Performance
- **Giunta:** approva la Relazione sulla Performance ed effettua la valutazione del SG
- **OIV:**
  - fornisce parere vincolante per l'aggiornamento annuale del SMVP
  - verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale
  - segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione
  - valida la Relazione sulla Performance, condizione per l'erogazione dei premi al personale dipendente, e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività
  - propone la valutazione del SG alla Giunta
  - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità
  - verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità
  - verifica l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa
  - monitora, su base triennale, la coerenza tra gli obiettivi di performance e la sezione Organizzazione e capitale umano del PIAO
- **SG:** verifica l'andamento della gestione dell'ente e sviluppa la conseguente attività di valutazione; redige la Relazione sulla Performance e la trasmette alla Giunta; svolge attività di valutazione della Performance individuale e/o dei comportamenti organizzativi sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso

- **Dirigenti:** compilano le schede di Report per il monitoraggio periodico delle attività; svolgono attività di valutazione della Performance individuale e/o dei comportamenti organizzativi sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso
- **PO:** compilano le schede di Report per il monitoraggio periodico delle attività; svolgono un'attività preliminare di valutazione della Performance individuale e/o dei comportamenti organizzativi sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso
- **Capi Servizio/Responsabili di Unità Operativa:** compilano le schede di Report per il monitoraggio periodico delle attività; collaborano all'attività di valutazione dei comportamenti organizzativi sulla base delle metodologie in uso
- **CdG:** elabora i Report periodici coerenti con le informazioni che sono state rilevate dai singoli responsabili in fase di misurazione; realizza incontri per approfondimento delle risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio e per guidare l'attività di valutazione; produce i Report a supporto della valutazione della Performance organizzativa e individuale
- **Cittadini/altri utenti finali:** in rapporto alla qualità dei servizi resi dalla CCIAA, partecipano alla valutazione della performance organizzativa
- **Utenti interni alla CCIAA:** partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto.

## Prospetto riassuntivo di fasi, attori e tempistica del processo



## **RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA - Monitoraggio**

La fase di monitoraggio è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti; è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio.

La verifica dell'attuazione delle misure previste è svolta direttamente dal RPCT, coadiuvato dal suo staff, in via ordinaria, verso processi e misure appartenenti ad Aree individuate a rischio e, in via straordinaria, verso processi – a prescindere dalla classificazione del rischio – per i quali siano emerse situazioni di particolare gravità conseguenti a segnalazione di illeciti, interventi della magistratura, etc. La verifica viene svolta di norma nel mese di dicembre, o comunque nei tempi definiti da ANAC, e si chiude con l'elaborazione della **Relazione annuale del RPCT**.

La legge 190/2012 prescrive l'obbligo di **aggiornare annualmente il PTPCT**. A tal riguardo, oltre alla suddetta verifica attuata sul modello definito annualmente da ANAC, è previsto un ulteriore momento di monitoraggio attuato dai Dirigenti per i processi e per i sottoprocessi di cui sono responsabili.

Il monitoraggio prevede la compilazione di uno strumento di analisi puntuale degli indicatori, costruito sulla falsariga delle singole schede di rischio e la predisposizione, e di una relazione riepilogativa delle attività svolta, delle eventuali criticità riscontrate e delle eventuali modifiche/integrazioni da attuare nei successivi aggiornamenti.

Il monitoraggio ha cadenza annuale e viene svolto di norma entro il mese di ottobre ed è propedeutico alla relazione del RPCT e alla successiva fase di programmazione. Gli aggiornamenti annuali del PTPCT sono generalmente approvati entro il 31 gennaio di ogni anno, prendendo a riferimento il triennio successivo a scorrimento.

## **PIANO FORMATIVO - Monitoraggio**

Per misurare l'efficacia e la soddisfazione del programma formativo fornito ai dipendenti verranno raccolte alla fine di ogni percorso formativo informazioni relative a:

- corsi a cui i dipendenti hanno partecipato attraverso un modulo google che deve essere compilato dal dipendente stesso al termine di ogni corso formativo;
- relazione sull'andamento dell'intervento formativo al neo assunto e test finale di valutazione di quanto appreso;
- compilazione di una customer satisfaction da parte del neo assunto in merito alla formazione acquisita;
- attività svolte dai dipendenti (Syllabus, corsi sicurezza suoi luoghi di lavoro) raccolte dall'Unità operativa Risorse umane, organizzazione e lavoro agile;
- customer satisfaction raccolte al termine di corsi effettuati da personale interno;
- risultati dei test di valutazione.

**Semestralmente (giugno-dicembre)** l'Unità operativa Risorse umane, organizzazione e lavoro agile con le informazioni raccolte predisporrà un report nel quale saranno inserite tutte le informazioni riguardanti l'andamento della formazione.

Le informazioni confluiranno anche al CUG per la predisposizione della relazione annuale.

Servirà per valutare:

- se lo sviluppo dei percorsi è adeguato;
- lo stato degli obiettivi che si vogliono raggiungere con la formazione;
- l'utilizzo delle conoscenze, capacità, atteggiamenti appresi durante la formazione (competenze professionali).

## **PIAO 2022-2024**

---

### **ALLEGATI:**

1. Cruscotti di performance
  2. Mappatura dei processi
  3. Questionario di valutazione del rischio
  4. Registro dei Rischi
  5. Obblighi di trasparenza
  6. Dati Pareto personale
-