



Camera di Commercio
Vicenza



PIANO DELLA *PERFORMANCE*
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI VICENZA - 2017/2019

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

1. Presentazione del Piano

Il «Piano della *Performance*» **2017-2019** contiene la programmazione dell'attività che sarà svolta nel prossimo triennio per realizzare la missione istituzionale della Camera di Commercio (di seguito CCIAA), per monitorare lo stato di raggiungimento degli obiettivi e per presentare in fase finale il rendiconto del proprio operato.

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

Le finalità del Piano sono:

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

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

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



INDICE

1. Presentazione del Piano	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	4
2.1 Chi siamo	4
2.2 Cosa facciamo	12
2.3 Come operiamo	13
3. Identità	15
3.1 L'amministrazione «in cifre».....	16
3.2 Mandato istituzionale e Missione	18
3.3 Albero della performance	18
4. Analisi del contesto	21
4.1 Analisi del contesto esterno	21
4.2 Analisi del contesto interno	29
5. Obiettivi strategici	38
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	42
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	43
7. Il processo seguito nella redazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	43
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	45
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	46
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	46
8. Allegati tecnici	48
9. Documenti propedeutici alla redazione del Piano	49

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

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

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

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

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

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

2.1 *Chi siamo*

Assetto istituzionale

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

Il **Presidente** guida la politica generale della CCIAA, di cui ha la rappresentanza legale e istituzionale. Viene eletto direttamente dal Consiglio.

Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta camerale e ne determina l'ordine del giorno.

L'attuale Presidente è stato nominato dal Consiglio il 1° ottobre 2013 e cesserà dalla carica insieme al Consiglio il 30 settembre 2018.

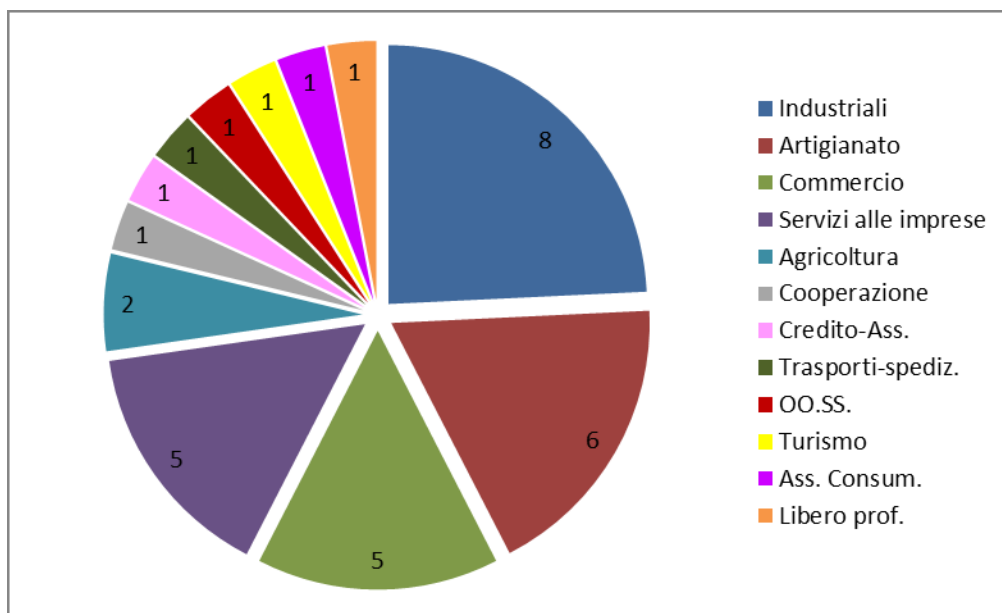
La **Giunta** è l'organo esecutivo e di governo dell'Ente. Attua gli indirizzi generali deliberati dal Consiglio e adotta i provvedimenti necessari alla realizzazione del programma di attività e alla gestione delle risorse.

La Giunta, attualmente composta di 10 membri oltre al Presidente, è stata eletta dal Consiglio il 17 ottobre 2013 e cesserà dalla carica insieme al Consiglio.

Il **Consiglio** è l'organo di indirizzo politico generale; è composto di 33 membri², nominati dal Presidente della Giunta Regionale del Veneto con decreto, su indicazione delle organizzazioni imprenditoriali della provincia, delle organizzazioni sindacali, delle associazioni dei consumatori e della Consulta provinciale dei liberi professionisti. Il Consiglio determina gli indirizzi generali della CCIAA e ne controlla l'attuazione, approva il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo annuale, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge alla sua competenza, in particolare i regolamenti, ed esercita le altre funzioni stabilite dallo Statuto. Il Consiglio attuale si è insediato il 1° ottobre 2013.

La sua composizione rispecchia la proporzione dei settori economici presenti in Provincia di Vicenza: 8 seggi sono assegnati all'Industria, 6 all'Artigianato, 5 al Commercio, 5 ai Servizi alle Imprese, 2 all'Agricoltura, 1 alla Cooperazione, 1 al Credito-Assicurazioni, 1 ai Trasporti e Spedizioni, 1 alle Organizzazioni Sindacali dei lavoratori (OO.SS.), 1 al Turismo, 1 alle Associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti e 1 ai Liberi professionisti.

Grafico 1 – Composizione del Consiglio camerale



² Il D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219 ha ridotto il numero dei consiglieri. L'applicazione della riduzione opera dal prossimo rinnovo degli Organi.



Tab. 1 – I componenti della Giunta e del Consiglio della CCIAA di Vicenza

COGNOME	NOME	CARICA	SETTORE
1. MARIANI	PAOLO	Presidente	Industria
2. CERANTOLA	MARTINO	Vicepresidente	Agricoltura
3. BONOMO	AGOSTINO	Giunta e Consiglio	Artigianato
4. BOSCHIERO	ERNESTO	Giunta e Consiglio	Turismo
5. DE LOTTO	PIETRO FRANCESCO	Giunta e Consiglio	Artigianato
6. FARESIN	MARIA TERESA	Giunta e Consiglio	Servizi alle imprese
7. PIVA	VIRGINIO	Giunta e Consiglio	Trasporti e spedizioni
8. REBECCA	SERGIO	Giunta e Consiglio	Commercio
9. REFOSCO	GIANFRANCO	Giunta e Consiglio	Org. Sind. dei Lavoratori
10. VALERI	DANIELE	Giunta e Consiglio	Servizi alle imprese
11. VESCOVI	LUCIANO	Giunta e Consiglio	Industria
12. BERTOLDO	FIGURELLA	Consiglio	Artigianato
13. CADORE	TERESA PAOLA	Consiglio	Commercio
14. CARLI	ANGELA	Consiglio	Commercio
15. CAVION	GIANLUCA	Consiglio	Artigianato
16. CHIARELLO	PAOLO	Consiglio	Commercio
17. FERRARO	SILVIA	Consiglio	Industria
18. FONTANA	ANGELO	Consiglio	Cooperazione
19. GARLANI	RUGGERO	Consiglio	Artigianato
20. GUIOTTO	LUIGI	Consiglio	Associazione tutela consum.
21. GURISATTI	PAOLO	Consiglio	Servizi alle imprese
22. LORENZIN	FLAVIO	Consiglio	Industria
23. MANTOVANI	FABIO	Consiglio	Liberi professionisti
24. MARIOTTO	RODOLFO	Consiglio	Industria
25. MASET	UMBERTO	Consiglio	Servizi alle imprese
26. MASTROTTO	BARBARA	Consiglio	Industria
27. MAZZARINI	GIULIANO	Consiglio	Commercio
28. PALÙ	ROBERTO	Consiglio	Agricoltura
29. PELLIZZARO	MIRKA	Consiglio	Servizi alle imprese
30. PIASERICO	CLAUDIA	Consiglio	Industria
31. SCHIAVO	LUIGI	Consiglio	Industria
32. TIBALDO	GIORGIO ³	Consiglio	Credito e assicurazioni
33. ZANOTTO	PAOLA	Consiglio	Artigianato

³ Dimissionario dal 6 marzo 2017.

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.

Tab. 2 – I componenti del Collegio dei Revisori della CCIAA di Vicenza

COGNOME	NOME	CARICA
RISTAINO	ANTONIETTA	Presidente - Revisore dei Conti
ASTOLFI	ANTONIO	Revisore dei Conti
DE LEONI	CARLA	Revisore dei Conti
BATTISTELLA	EMILIA	Componente Supplente
BRUTTOMESSO	ALIDA	Componente Supplente
MACERONI	MARCO	Componente Supplente

La CCIAA ha nominato l'**Organismo Indipendente di Valutazione**⁴ della *Performance* (di seguito OIV) in composizione monocratica con deliberazione n. 194 del 29 ottobre 2014 della Giunta camerale, ottenendo il parere favorevole del Dipartimento della Funzione Pubblica in data 19 novembre 2014. L'OIV è un organismo di garanzia composto da un esperto esterno, che supporta la Giunta ai fini del controllo strategico, valuta lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati e la misurazione delle *performances*, verifica gli obiettivi assegnati al Segretario Generale e ai dirigenti, e l'assolvimento degli obblighi di trasparenza. L'Ufficio Controllo di Gestione della CCIAA fornisce supporto tecnico all'attività dell'OIV.

Tab. 3 – L'OIV

COGNOME	NOME	CARICA
DAIDONE	BARBARA	OIV monocratico

La sede della CCIAA

La CCIAA 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 e il Laboratorio Saggio Metalli Preziosi,

⁴ L'OIV attuale ha iniziato il suo mandato il 6 dicembre 2014 e cesserà il 5 dicembre 2017.

struttura tecnica specializzata nel settore produttivo dei metalli preziosi a eseguire analisi accreditate e *test* di metalli e leghe preziose.

In relazione alle sedi staccate e in considerazione della razionalizzazione delle risorse economiche e umane, la CCIAA dovrà, nel triennio considerato, fare delle valutazioni di tipo organizzativo e funzionale.

L’Azienda Speciale camerale «Made in Vicenza»

«**Made in Vicenza**» è l’Azienda Speciale della CCIAA di Vicenza⁵.

L’Azienda Speciale promuove la conoscenza, la diffusione e la commercializzazione delle produzioni vicentine tramite la realizzazione di attività a favore dello sviluppo delle relazioni e degli scambi in Italia, nell’Unione Europea e all’estero.

Figura 1 – Il marchio dell’Azienda Speciale



La Giunta camerale nomina il Consiglio di Amministrazione dell’Azienda Speciale e ne approva ogni anno le linee programmatiche e il Programma Promozionale. Il Consiglio camerale approva anche il Preventivo economico e il Bilancio d’esercizio, che sono allegati rispettivamente al Bilancio Preventivo e al Bilancio d’esercizio camerale.

È in programma per il 2017 il conferimento dell’Azienda speciale in una costituenda Fondazione di partecipazione, per il quale è necessaria l’acquisizione della personalità giuridica, che si ottiene iscrivendo la fondazione al Registro Prefettizio affinché la Fondazione estenda la propria operatività su tutto il territorio nazionale e non solo regionale.

⁵ Articolo 2, comma 5 della Legge n. 580/1993: « Le camere di commercio, nel rispetto dei limiti previsti dalla presente legge e di criteri di equilibrio economico e finanziario, possono costituire, previa approvazione del Ministro dello sviluppo economico, in forma singola o associata, aziende speciali operanti secondo le norme del diritto privato. Le aziende speciali delle camere di commercio sono organismi strumentali dotati di soggettività tributaria. Le camere di commercio possono attribuire alle aziende speciali il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e del proprio programma di attività, assegnando alle stesse le risorse finanziarie e strumentali necessarie».



A tal fine con deliberazione n. 165 del 1 dicembre 2016, la Giunta ha deliberato di garantire l'operatività dell'Azienda speciale per il primo semestre 2017 (tempo massimo di costituzione e acquisizione della personalità giuridica).

Tab. 4 – Struttura organizzativa di «Made in Vicenza»

ORGANIGRAMMA		
Consiglio di Amministrazione (Nominato con deliberazione n. 68 del 30 aprile 2014 della Giunta camerale)	Presidente	Carlo Teso
	Consiglieri	Stefano Acerbi Massimo Chiovati Domenico Rasia Dal Polo Andrea Rossi
Comitato Tecnico Consultivo		Emanuele Guido Sandra Costa Dino Panozzo Lorena Piazza Stefano Cavaggion Raffaele Retis Marco Troncon Marco Cristiani Giulia Tozzi
Collegio dei Revisori dei Conti		Giancarlo Fiorito (Presidente) Laura Panozzo Tiziana Malatesta
Personale addetto	Direttore	Germaine Barreto
	Funzionari	9

Tab. 5 – Settori di attività di «Made in Vicenza»

Settori	Aree geografiche
Food-Lifestyle	Cina, Giappone, Sud Est Asiatico
Sistema Moda-Lifestyle	Marocco, Africa
Sistema Casa Arredo-Lifestyle	Europa, Europa dell'Est
Meccanica-Edilizia	Oceania
Comunicazione & Marketing	India, Turchia
Amministrazione & Segreteria Generale	Usa, Canada
	Russia ed Ex Paesi socialisti
	America Latina
	Oman, Medio Oriente

«Made in Vicenza» mette a disposizione delle imprese vicentine una serie di strumenti che favoriscono l'incontro tra la domanda e l'offerta di prodotti di qualità, e promuovono

opportunità di cooperazione con imprese operanti in aree di mercato strategiche dal punto di vista dell'interscambio *import-export*. I risultati dell'attività 2016 sono sintetizzati nella seguente tabella, che considera solo gli eventi con partecipazioni effettive:

Tab. 6 – Eventi e partecipazione nel 2016

Eventi	N.	Aziende Partecipanti
Fiere all'estero	38	267 (25 nuove)
Missioni commerciali	15	45 (7 nuove)
<i>Workshop</i>	9	140 (19 nuove)
Incontri, Seminari, <i>Convention</i>	29	173 (24 nuove)
TOTALE	91	625 (75 nuove)

Nel 2017 l'attività di «Made in Vicenza» dovrà tener conto del divieto sancito dall'articolo 2 comma 2 lettera d) relativo all'impossibilità per la CCIAA di svolgere attività promozionali direttamente all'estero.

La CCIAA è socio fondatore di altri enti vocati allo sviluppo e alla promozione del territorio, tra i quali la Fondazione Studi Universitari di Vicenza (FSU), la Fondazione CUOA, la Fondazione Villa Fabris-Centro Europeo per il patrimonio architettonico, la Fondazione CISA-Andrea Palladio.

Assetto organizzativo

Il **Segretario Generale** è al vertice dell'Amministrazione e ha funzioni di organizzazione e coordinamento generale dell'attività dell'Ente nel suo complesso; i **dirigenti** organizzano, coordinano e controllano le Aree cui sono preposti.

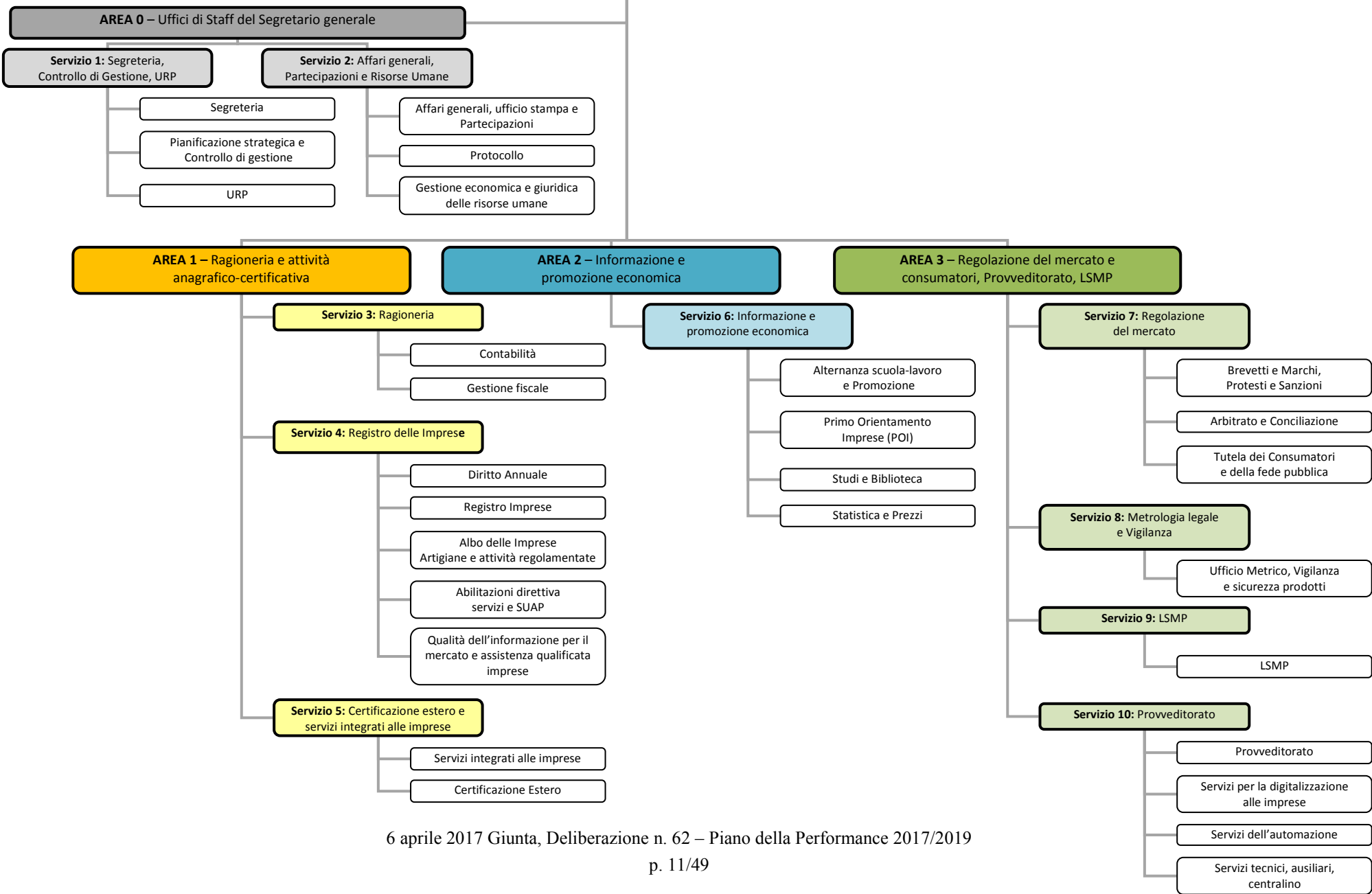
Il Segretario Generale attua gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente; a tale fine egli sovrintende alla gestione dell'Ente, perseguendo il raggiungimento di livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo l'unitarietà e il coordinamento dell'azione amministrativa. 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.

La struttura organizzativa della CCIAA di Vicenza si articola negli Uffici di 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.

Di seguito è riportato l'organigramma della CCIAA di Vicenza approvato dalla Giunta camerale il 7 marzo 2017.



SEGRETARIO GENERALE



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 10.

Tab. 7 – La ripartizione in Aree organizzative e i Responsabili

Area 0: Uffici di Staff del Segretario Generale	Area 1: Ragioneria e Attività anagrafico-certificativa	Area 2: Informazione e promozione economica	Area 3: Regolazione del Mercato e consumatori, Provveditorato, LSMP
Segretario Generale	dirigente	dirigente	dirigente
dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan	dr. Michele Marchetto	dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan	dr Mauro Sfreddo

A febbraio 2017 si è conclusa la procedura per l'assegnazione degli incarichi di 3 posizioni organizzative, ritenute strategiche dall'amministrazione: Registro delle Imprese e certificazione, Informazione Economica e, ad interim, Promozione Economica, LSMP.

2.2 Cosa facciamo

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

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

Le attività della CCIAA⁶ sono classificabili in sintesi in tre ambiti:

⁶ Sono state ridefinite con il D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219.



- a) **attività istituzionali:** costituiscono il nucleo storico delle attività camerali e riguardano la tenuta di registri, albi, ruoli ed elenchi, di natura anagrafica e di carattere abilitante all'esercizio di determinate attività, compreso il rilascio delle relative certificazioni. I principali elenchi anagrafici sono il Registro delle Imprese e l'Albo delle Imprese Artigiane;
- b) **attività di sostegno alla competitività delle imprese e dei territori:** attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali, valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo, orientamento al lavoro e alle professioni;
- c) **attività di regolazione e controllo del mercato:** tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione.

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

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

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

2.3 Come operiamo

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

L'**Unioncamere** ha la rappresentanza del sistema camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche,

istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Il recente D. Lgs. 219/2016 prevede che Unioncamere trasmetta al Ministero dello sviluppo economico una proposta di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, per ricondurre il numero complessivo delle camere di commercio entro il limite di 60.

Le **Unioni Regionali** rappresentano le CCIAA di uno stesso ambito regionale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

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

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

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

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

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

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

In attuazione del D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, la CCIAA valuterà nuovamente il riordino della materia delle partecipazioni societarie secondo criteri di razionalizzazione e

riduzione delle stesse entro il perimetro dei compiti istituzionali o di ambiti strategici per la tutela di interessi pubblici rilevanti.

Va infine ricordato che la CCIAA di Vicenza insieme a quelle di Napoli e Pisa ha costituito il 3 dicembre 2014 la società denominata «**Stazione Sperimentale per l'industria delle pelli e delle materie concianti Srl**». Tale società è stata costituita in seguito a una norma contenuta nella Legge di stabilità 2014 che ha disposto che dal 1° gennaio 2014 la Stazione Sperimentale per l'industria delle pelli e delle materie concianti, inizialmente facente capo alla sola CCIAA di Napoli, facesse capo anche alle CCIAA di Pisa e Vicenza. La società è un organismo di ricerca che svolge attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, analisi, prove e controlli nell'ambito delle proprie competenze scientifiche e tecnologiche, certificazioni di prodotti e processi produttivi, formazione, informazione, documentazione, divulgazione, promozione, fornisce servizi di supporto alla ricerca, sviluppo e innovazione alle imprese anche in collaborazione con strutture di eccellenza etc..

3. Identità

La Camera di Commercio di Vicenza rappresenta e cura gli interessi delle oltre 100 mila imprese locali⁷ nelle quali lavorano più di 300 mila addetti⁸.

Il territorio della provincia è di 2.722 Km² con una popolazione residente di circa 865 mila abitanti⁹.

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

Nella graduatoria delle province dell'*export*, Vicenza è al terzo posto, con un valore delle esportazioni di 17,1 miliardi di € nel 2015¹⁰; si tratta di un risultato di grande importanza se si considera che esso è realizzato da un tessuto produttivo composto prevalentemente da piccole e medie imprese che, nonostante le ridotte dimensioni, sono capaci di competere efficacemente sui mercati internazionali.

⁷ Le unità locali (sedi principali e secondarie) registrate nel Registro delle Imprese di Vicenza al 31 dicembre 2016 sono 100.258 (fonte Infocamere), le unità locali attive sono 89.294.

⁸ Gli addetti alle unità locali delle imprese al 30 settembre 2016, ultimo dato disponibile, sono 307.304.

⁹ Al 30 settembre 2016, ultimo dato disponibile, la popolazione residente nei 121 comuni vicentini è di 865.148 persone.

¹⁰ Fonte Istat – dato provvisorio rettificato.

Le imprese «grandi esportatrici¹¹» sono comunque un numero abbastanza esiguo, ma va rilevato che in molti casi esse rappresentano l'ultimo anello di filiere produttive locali che confermano la competitività del sistema produttivo vicentino e veneto.

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

3.1 L'amministrazione «in cifre»

STRUTTURA

Anno di costituzione: 1811

Sede: via Montale 27 – 36100 Vicenza

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

Aziende Speciali: 1 («Made in Vicenza» che si occupa di internazionalizzazione)

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

PERSONALE (al 1° gennaio 2017)

Segretario Generale: 1

Dirigenti: 2

Dipendenti a tempo indeterminato: 113 (di cui 2 in comando presso la CCIAA di Napoli trasformato a febbraio in mobilità)

UTENTI SERVITI

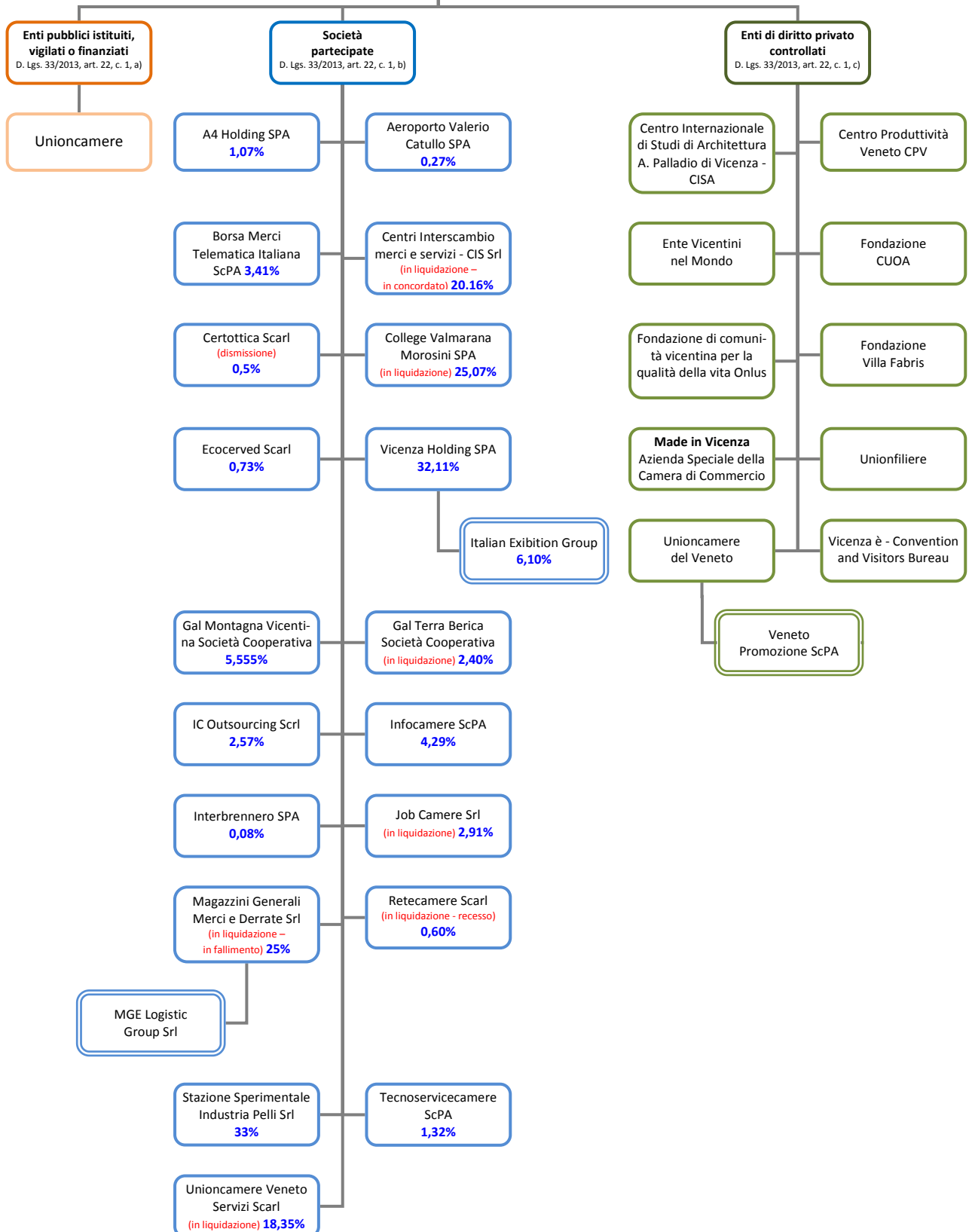
Unità locali (sedi principali e secondarie) registrate nel Registro Imprese di Vicenza al 31 dicembre 2016: 100.258

Unità locali attive: 89.294

RISORSE FINANZIARIE COMPLESSIVAMENTE STANZIATE NEL 2016 A SO-
STEGNO DEGLI INTERVENTI ECONOMICI: € 3.376 mila pari al 19,83% del totale costi del 2016.

LE PARTECIPAZIONI DELLA CCIAA AL 31 DICEMBRE 2016 (vedi grafico nella pagina seguente)

¹¹ Le imprese vicentine che hanno un *export* superiore a 5 milioni di euro sono poco più di 500, fonte: nostra elaborazione su dati Istat.



3.2 Mandato istituzionale e Missione

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

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

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

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

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

3.3 Albero della performance

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

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

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

Vision, definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi e azioni, 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 la quasi totalità dei Quadri Strategici si identifica 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;

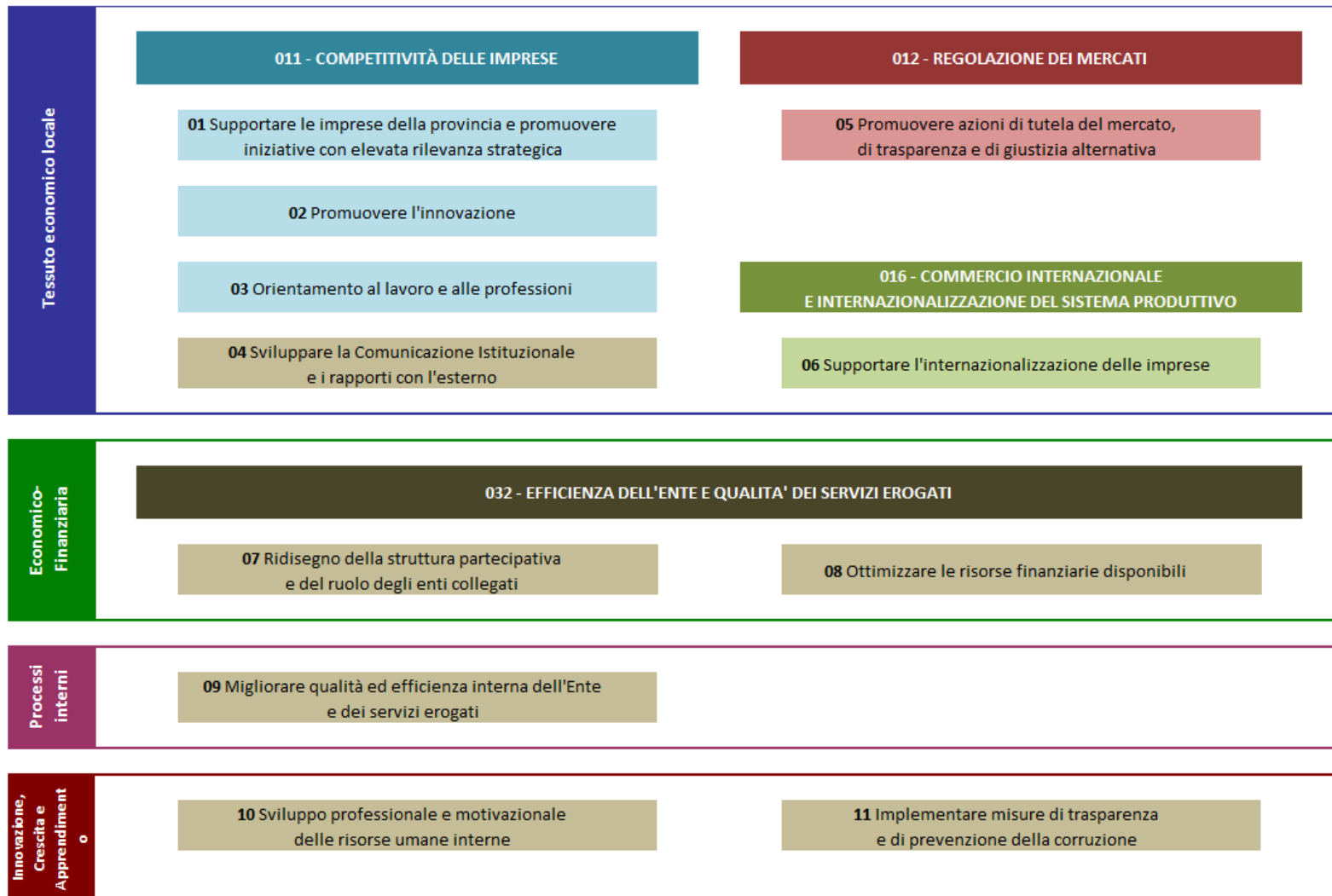
Obiettivi Strategici, descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per perseguire con successo i propri Quadri strategici;

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

Al fine di descrivere e successivamente misurare la *performance* camerale, la CCIAA di Vicenza già dal 2013 ha optato per la scelta della metodologia *Balanced Scorecard* (di seguito BSC); pertanto l'articolazione dell'Albero della *performance* è rappresentata secondo tale logica.

Di seguito è riportata la Mappa Strategica della CCIAA di Vicenza del triennio 2017-2019:

Figura 2 – Mappa Strategica



4. Analisi del contesto

La CCIAA di Vicenza, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri *Stakeholder*, riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto. L'analisi del contesto consente di descrivere le variabili più significative che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della CCIAA, variabili che possono collocarsi sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione stessa, al fine di fronteggiare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

4.1 *Analisi del contesto esterno*

Popolazione e territorio

La superficie della provincia di Vicenza è di 2.722 Km², di cui il 30% pianeggiante, il restante 70% collinare o montano. La popolazione è di 865.148 residenti, di cui circa il 10% di nazionalità straniera; la densità abitativa è di circa 318 abitanti per Km².

In considerazione della richiesta di manodopera di basso profilo per il settore manifatturiero, nel recente passato la provincia di Vicenza è stata interessata da un'immigrazione straniera caratterizzata da basso grado di istruzione. A causa dei mutamenti delle dinamiche nei mercati mondiali, si assiste soprattutto nell'ultimo biennio a un fenomeno inverso e il tasso migratorio nel 2015 è diventato per la prima volta negativo, ma la presenza straniera resta importante soprattutto in alcuni comprensori della provincia¹². Al riguardo va sottolineato che le difficoltà legate alla persistente crisi economica e le conseguenti difficoltà occupazionali anche degli immigrati comportano la sempre maggiore necessità di un sostegno all'orientamento al lavoro, anche in forma di auto-impiego, che il «sistema – Vicenza» è chiamato a fornire anche a una consistente parte di residenti non italiani.

La struttura amministrativa del territorio è policentrica e il capoluogo non ha elevata capacità attrattiva, rappresentando circa il 13% del totale dei residenti. I comuni della provincia di Vicenza sono 120, di cui 97 sotto la soglia di 10 mila abitanti: vi è quindi una for-

¹² La percentuale di stranieri residenti in Italia è più bassa rispetto al dato vicentino e pari all'8,3% contro il 10,2% del vicentino (dati al 1 gennaio 2016), ma il tasso migratorio (rapporto tra il saldo migratorio dell'anno e l'ammontare medio della popolazione residente, per 1.000) della provincia berica si è ridotto ed è entrato in territorio negativo passando dal 12,1‰ del 2004 a -1,5‰ nel 2015.

te frammentazione amministrativa. Al riguardo vanno segnalati positivi processi di integrazione tra comuni contigui.

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

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

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

Struttura imprenditoriale e settori economici

Al 31 dicembre 2016 nella provincia di Vicenza sono registrate 100.258 unità locali, di cui 83.225 sono sedi principali: vi è quindi un'elevata concentrazione di imprese soprattutto di piccola dimensione¹³. Il sistema economico vicentino si caratterizza per la presenza di un forte settore manifatturiero molto diversificato, che si è sviluppato storicamente in distretti industriali: dalla meccanica alla concia, dall'oreficeria al tessile-abbigliamento, dalla ceramica al legno-arredo fino all'agro-alimentare. Con lo sviluppo dei trasporti e delle comuni-

¹³ Secondo l'incrocio tra i dati del Registro delle Imprese e gli archivi INPS, a fine 2016, solo 698 imprese con sede amministrativa in provincia hanno più di 50 addetti: lo 0,8% delle imprese totali, l'1,2% delle imprese con posizioni INPS attive.

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

In termini di consistenza numerica prevalgono le imprese individuali (sono poco meno della metà delle imprese registrate), anche se è in continua crescita il numero delle società di capitali¹⁴ soprattutto nel settore industriale, ad attestazione dell'evoluzione del sistema di *governance* verso configurazioni societarie più evolute, strutturate e complesse e quindi maggiormente in grado di affrontare la competizione globale. Resta comunque importante la quota di imprese artigiane attive soprattutto nelle costruzioni, nel manifatturiero e nei servizi alle persone: le imprese artigiane vicentine sono il 29,5% del totale delle registrate (in Italia tale percentuale è pari al 22,1%).

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

Nella provincia di Vicenza, la crisi iniziata a fine 2008 - generata a livello finanziario - ha avuto effetti rilevanti sull'economia reale, con riduzione dei consumi e degli investimenti privati e si è configurata come la più grave recessione del dopoguerra. Nei primi anni di crisi, la specializzazione manifatturiera del vicentino ha amplificato le difficoltà riscontrate a livello nazionale. Nell'ultimo triennio la capacità esportativa delle imprese vicentine ha in parte mitigato gli effetti negativi della stagnazione del mercato interno, per l'immediato futuro restano da monitorare le conseguenze sul commercio internazionale di focolai di crisi geo-politiche (soprattutto i rapporti con la Russia a causa della crisi ucraina, l'instabilità in Libia e in altri paesi della sponda sud del mediterraneo e del medio oriente, il fenomeno deflativo in tutta l'area Euro e il rallentamento dell'economia di alcuni paesi emergenti come Brasile e Cina), anche se non mancano fattori positivi come l'ancora basso prezzo del petrolio, un cambio euro/dollaro favorevole e la politica accomodante della BCE.

Nel 2016, la produzione industriale vicentina è aumentata di circa cinque punti percentuali rispetto al 2015, con un buon incremento proprio nell'ultima parte dell'anno. Non-

¹⁴ Al 31 dicembre 2016 le imprese individuali sono il 48,7% del totale e le società di capitali sono il 29,2% del totale.

stante il buon andamento della produzione industriale negli ultimi due anni, anche nel vicentino il livello della pre-crisi della produzione non è stato ancora raggiunto.

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

All'interno del settore terziario il legame con il settore manifatturiero è intenso: i servizi alle imprese, soprattutto manifatturiere, sono una quota importante del terziario vicentino, poiché si sono sviluppati in affiancamento alle industrie locali e i dati riferiti al 2016 mostrano un incremento del terziario avanzato (soprattutto attività professionali e informatica). Strutturalmente il settore commerciale nel vicentino ha un indice di densità¹⁵ pari a 0,6 e quindi le medie e grandi strutture di vendita sono preminenti: nel corso degli ultimi anni anche in provincia di Vicenza sono stati aperti centri commerciali e strutture di vendita medio-grandi. Sotto il profilo congiunturale il fatturato del commercio è cresciuto nel primo trimestre del 2016, ma in seguito ha evidenziato una curvatura lievemente discensionale e le prospettive di espansione sono connesse al consolidamento della ripresa dei consumi e alla dinamica del mercato del lavoro.

Particolarmente negativa è la scarsa propensione delle imprese vicentine alla ricerca e allo sviluppo, almeno nella veste formale richiesta dall'indagine Istat: nel 2014 la spesa in R&S in Veneto rappresenta l'1,11% del PIL (il dato italiano è pari all'1,38%).

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

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

sia più in generale nelle varie attività delle imprese (marketing, amministrazione, ...). Inoltre la presenza di molte specializzazioni produttive può comportare scelte di finanziamento di specifici progetti su base settoriale.

Occupazione

Nel 2016 la situazione occupazionale in provincia è migliorata: a settembre 2016 gli addetti che lavoravano nelle unità locali ubicate in provincia di Vicenza erano 307.304 in aumento di 7.350 unità rispetto all'analogo periodo del 2015¹⁶. Tale incremento è dovuto alla componente dipendente (cresciuta da 236.570 a 245.178 unità pari a +3,6%) mentre la componente indipendente ha registrato un ulteriore calo (da 63.384 a 62.126 unità pari a -2,0%).

Il numero di ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni nel 2016 sono state 9.440.015 con una lieve flessione (-1,5%) rispetto al 2015 (9.594.049), comunque su livelli ancora molto superiori ai dati pre-crisi (nel 2007 le ore di CIG autorizzate erano meno di 1/3). Buone le notizie provenienti dai dati sulle aperture delle crisi aziendali: nel 2016 le imprese coinvolte sono state 100 e 1.698 lavoratori con una riduzione rispettivamente del 37,1% e del 55% sul 2015.

Nel 2015 il tasso di disoccupazione è sceso tornando quasi ai valori del 2011: si è attestato a quota 4,8%¹⁷ (nel 2014 è stato del 7,7%, nel 2013 è stato del 7,3%, nel 2012 del 6,7%; ma nel 2008 era il 3,3%). Il tasso di disoccupazione è rimasto inalterato per la componente maschile (3,8% nel 2014 e nel 2015), ma è diminuito considerevolmente per la componente femminile (dal 10,5% del 2014 al 6,2% del 2015).

Le aspettative imprenditoriali¹⁸ per il 2016 confermavano il tasso di assunzione del 2015, pari al 4,8%, in aumento rispetto al 3,7% del 2014.

La richiesta di professionalità di alto livello continua ad essere elevata: nel 2016, in provincia di Vicenza, le assunzioni di figure *high skill*, cioè dirigenti, specialisti e tecnici, erano previste attestarsi a 2.050 unità, il 20% del totale, dato superiore alla media nazionale (17%), le assunzioni *medium skills* al 40% (poco più di 4.200 unità), mentre le restanti

¹⁶ Al 30 settembre 2015 erano 299.954 (fonte: Infocamere-INPS).

¹⁷ L'ultimo dato disponibile per la provincia di Vicenza è riferito alla media annua del 2015 (Fonte Istat - indagine Forze di lavoro), la serie è stata ricostruita dall'Istat.

¹⁸ La fonte dei dati è la rilevazione del sistema camerale Excelsior sulle richieste di figure professionali delle imprese del settore privato non agricolo.

4.270 assunzioni (*low skills*) previste concernevano figure di livello più basso, con una percentuale del 41%.

La positiva esperienza della gestione dell'indagine Excelsior sul fabbisogno occupazionale e professionale delle imprese, unitamente alla riforma delle Camere di Commercio, ha rafforzato la funzione dell'orientamento al lavoro e alle professioni e all'alternanza scuola-lavoro che impegnerà l'Ente su vari fronti ponendola al centro di una rete di relazioni (guidata principalmente, ma non solo, dal portale-registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro).

Esportazioni e valore aggiunto

Nel 2015 la provincia di Vicenza ha mantenuto il 3° posto nella graduatoria delle province italiane esportatrici (dopo Milano e Torino).

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

Nel 2015 le esportazioni nella provincia di Vicenza hanno totalizzato oltre 17 miliardi di euro con una lievitazione del 5,5% rispetto all'anno precedente. Le importazioni si sono attestate a quota 8,9 miliardi con un incremento dello 0,5% su base annua; i flussi esportati dunque hanno sopravanzato quelli importati per oltre 8 miliardi e 200 milioni di euro.

Tra le province venete Vicenza conferma il proprio «primato esportativo» con una quota pari al 29,7% del totale regionale. Nei primi 9 mesi del 2016 nella provincia di Vicenza l'export si è attestato a poco meno di 12 miliardi e 270 milioni di euro di cui il 99,1% nel *settore manifatturiero*, contro 6,4 miliardi di euro di importazioni: il saldo commerciale è quindi positivo per oltre 5,8 miliardi di euro; su base annua le esportazioni sono calate del 3,2% e le importazioni del 5,1%.

Il macro-settore metal-meccanico è il più importante, poco meno di 8 miliardi di euro di *export* nel 2015, ma i prodotti dei distretti storici della concia, del tessile-abbigliamento e dell'orafa hanno quote di *export* ancora rilevanti, attorno o superiori al 10% del totale.

Nel 2014 il valore aggiunto provinciale pro-capite ai prezzi di base è stato pari a 27.850,4 euro (16° posizione nella graduatoria delle province italiane) contro una media

nazionale di 23.958,6. Nel 2000 la provincia berica era situata al 18° gradino con 22.935,2 euro versus un valore medio nazionale di 19.496,9 euro¹⁹.

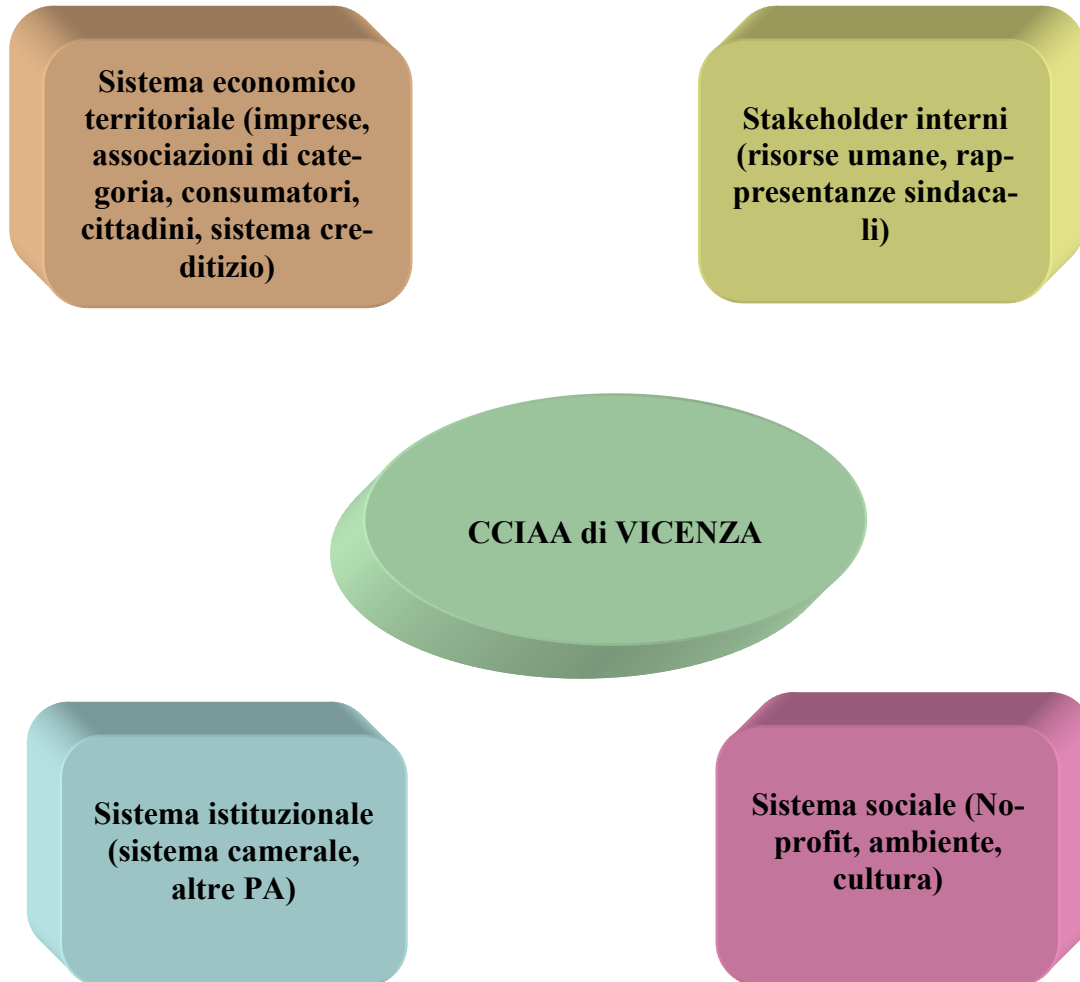
La composizione del valore aggiunto realizzato in provincia indica la forte propensione al manifatturiero del sistema economico vicentino: il 41,0% del valore aggiunto in provincia è prodotto dal settore secondario, contro il 23,5% dell'Italia.

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

¹⁹ Fonte: ISTAT.



Mapa degli stakeholder della CCIAA di Vicenza



Tab. 8 – Incrocio stakeholder e prospettive di BSC

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

4.2 Analisi del contesto interno

Le risorse finanziarie

La CCIAA è dotata di autonomia finanziaria, cioè gestisce in proprio le sue risorse economiche e finanziarie (circa 13,5 milioni di € previsti nel 2017²⁰), 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.

A seguito del D.L. 90/2014 gli importi del diritto annuale²¹ camerale per il 2015 sono stati ridotti del 35%, per il 2016 del 40%, mentre per il 2017 saranno ridotti del 50%.

²⁰ Da bilancio preventivo 2017.

²¹ Che costituisce la principale fonte di entrata della Camera di Commercio.

Le risorse umane

Il personale a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio 2017 è di 113 dipendenti e 2 dirigenti²².

Si fa presente, inoltre, che è a regime la riduzione del 50% del diritto annuo (cioè della principale fonte di entrate camerali). Il recente D. Lgs. di riforma delle camere di commercio vieta, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione, fino al completamento del piano di razionalizzazione.

Al 1° gennaio 2017 i rapporti di lavoro a tempo parziale sono 44.

Complessivamente il personale in servizio a gennaio 2017 può essere calcolato come 100,35 unità *full time equivalent (FTE)*²³ di cui 27,50²⁴ unità svolgono attività di gestione dell'Ente, mentre 72,85 unità sono assegnate alle attività direttamente rivolte a favore delle imprese, tra cui la promozione e lo studio del sistema economico, la regolazione del mercato, la tenuta dell'anagrafe delle imprese e dei registri speciali. Poiché le imprese attive in provincia sono attualmente 89.294, rapportando il precedente valore del personale dedicato alle attività esterne, si rileva una incidenza di 0,82 unità di personale ogni 1000 imprese attive²⁵.

Nella seguente tabella, riferita al personale di ruolo, sono indicate le appartenenze di genere, di categoria, di fasce di età e del livello di scolarità dei dipendenti, al 1° gennaio 2017:

²² Il Segretario Generale è stato escluso dal computo poiché ha un incarico a tempo determinato inserito in un rapporto a tempo indeterminato. Nel conteggio sono considerate anche 2 persone in comando presso altra CCIAA peraltro già trasferite in mobilità alla data attuale.

²³ Il *Full-time equivalent (FTE)* è un metodo di misurazione uniforme del numero dei dipendenti di un'azienda. Un FTE (tempo pieno) equivale a una persona che lavora 8 ore al giorno. I dipendenti con orario diverso vengono riparametrati a questa quantità. Ad es. una persona con contratto di lavoro a tempo parziale di 6 ore giornaliere equivale a 0,75 FTE (6/8 ore).

²⁴ Il calcolo è eseguito sommando il personale a tempo pieno e quello a tempo parziale rapportato al tempo pieno. Sono stati esclusi i 2 dipendenti trasferiti presso la CCIAA di Napoli.

²⁵ Nel 2015 l'incidenza è stata di 0,76 unità di personale ogni 1000 imprese attive.

**Tab. 9 – Personale di ruolo in servizio al 1° gennaio 2017**

Cat.	N.	Genere		Classi di età			Scolarità				
		M	F	≤34	≥35 ≤54	≥55	scuola dell'obbligo	diploma di maturità	laurea in materie		
									giuridiche	economiche	altro
S.G.	1		1		1				1		
DIR.	2	2			1	1				2	
PO	2	2			1	1		1		1	
D	29	11	18		22	7		8	5	8	8
C	69	10	59	1	52	16	4	39	5	1	20
B	6	2	4		5	1	3	1			2
A	7	6	1		3	4	5	2			
Tot.	116	33	83	1	85	30	12	51	11	12	30

Dalla tabella si ricava che circa il 46% dei dipendenti ha conseguito il diploma di laurea e che complessivamente i diplomati e laureati sono circa il 90%. Il 73% circa del personale si colloca nella fascia di età tra i 35 e i 54 anni.

I sistemi di incentivazione

Con deliberazione n. 27 del 5 marzo 2013 della Giunta camerale è stato adottato «il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*» successivamente aggiornato con deliberazione n. 96 del 30 maggio 2014 della Giunta camerale²⁶. Il contratto collettivo decentrato integrativo 2015 è stato adottato con atto unilaterale del 2 novembre 2016.

La formazione

I corsi di formazione programmati nel 2017 riguarderanno aggiornamenti specifici per il personale di alcuni uffici e approfondimenti per tutto il personale su normative di carattere generale (attività formative obbligatorie in materia di anticorruzione e di sicurezza dei lavoratori di cui al D. Lgs. n. 81/2008).

²⁶ I nuovi criteri si applicano dall'annualità 2014.

Per quanto attiene alla materia della prevenzione della corruzione, nel 2016 sono stati tenuti corsi per il personale e per la dirigenza²⁷.

Il benessere organizzativo

Nel 2013, per la prima volta la CCIAA di Vicenza ha realizzato un'indagine conoscitiva sulla soddisfazione del proprio personale i cui risultati sono stati pubblicati al [link http://www.vi.camcom.it/a_ITA_3166_1.html](http://www.vi.camcom.it/a_ITA_3166_1.html)

Gli esiti di questa rilevazione sono stati utili per valutare la situazione attuale di benessere organizzativo del personale e predisporre delle strategie per migliorare la situazione lavorativa dei dipendenti.

Nel 2017 è prevista la somministrazione di una nuova indagine.

Qualità dei servizi

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

a) l'indicatore di tempestività dei pagamenti 2016, confrontato con il dato 2015:

Indicatore di tempestività dei pagamenti (2016) ²⁸	\sum giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto	-14.162.233,66	-10,95
	Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	1.293.123,44	
Indicatore di tempestività dei pagamenti (2015)	\sum giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto	-11.325.515	-9,40
	Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento	1.204.400,03	

L'indicatore di tempestività dei pagamenti è definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture. L'indicatore con segno «meno» ha un

²⁷ In particolare per il personale di categoria A, B e C è stato svolto un corso di formazione della durata di 4 ore in materia di anticorruzione e trasparenza. Il Segretario Generale assieme ad alcune persone dello Staff, ha partecipato ai corsi anticorruzione organizzati da Valore PA.

²⁸ Numero delle fatture passive ricevute e pagate nell'anno: sono le fatture o richiesta equivalente di pagamenti protocollate e pagate nell'anno. Sono escluse: le fatture con pagamento tramite domiciliazione bancaria (es. utenze), le fatture emesse dagli enti collegati (il pagamento concordato ha scadenza superiore ai trenta giorni), le fatture pagate con anticipazione del cassiere, le fatture relative a conto/anticipi.

significato positivo poiché vuol dire che le fatture complessivamente sono state pagate prima della scadenza (nel periodo considerato).

b) dati relativi al SUAP

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

Il SUAP in prima battuta corrisponde al Comune dove si intende svolgere l'attività d'impresa o i servizi. Il Comune, senza ulteriori passaggi per l'impresa, deve coinvolgere in via telematica tutti gli enti interessati al procedimento, con possibilità per l'impresa di fare tutti i moduli e i pagamenti *on line* e con firma digitale. Il vantaggio per l'impresa e per il cittadino è che non sono necessari spostamenti fisici, pagamenti cartacei e richieste d'informazioni ai vari enti coinvolti. Il vantaggio per il Comune e le altre PA è di poter disporre di una gestione veloce, condivisa, standardizzata, periodicamente aggiornata, trasparente, sicura e con archiviazione a norma di legge nel fascicolo REA (Repertorio Economico Amministrativo) di tutti gli atti del procedimento.

La Regione Veneto nel 2015 ha permesso ai Comuni di estendere l'utilizzo del portale SUAP anche ai privati, relativamente ai procedimenti del SUE (Sportello Unico dell'Edilizia).

Se il sistema entra a regime con tutti gli enti interessati, il SUAP può essere un formidabile strumento per semplificare le procedure di inizio/variazione dell'attività d'impresa e per le pratiche edilizie. Snellire la burocrazia consentirà di favorire lo *start up* delle imprese, gestire le pratiche transfrontaliere, e di colmare il divario tra l'Italia e i Paesi Esteri, favorendone gli investimenti.

La situazione dell'attivazione del SUAP in Italia, a gennaio 2017, è la seguente:



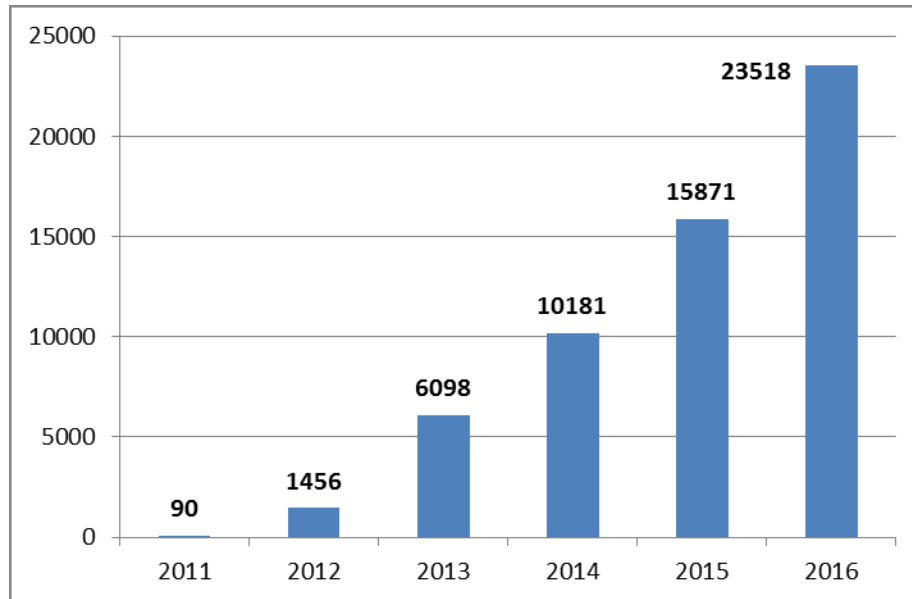
Tipo Suap					
	ACCREDITATO	CONVENZIONE	DELEGA	SILENTE	Grand Total
Regione	numero SUAP	numero SUAP	numero SUAP	numero SUAP	numero SUAP
ABRUZZO	171	23	110	1	305
BASILICATA	16	5	110	-	131
CALABRIA	402	-	6	1	409
CAMPANIA	236	23	287	5	550
EMILIA ROMAGNA	322	14	-	13	349
FRIULI-VENEZIA GIULIA	157	26	33	-	216
LAZIO	188	43	144	3	378
LIGURIA	62	10	163	-	235
LOMBARDIA	681	492	359	-	1532
MARCHE	227	-	9	-	236
MOLISE	93	-	43	-	136
PIEMONTE	838	33	331	7	1209
PUGLIA	74	41	138	5	258
SARDEGNA	377	-	-	-	377
SICILIA	189	17	166	18	390
TOSCANA	291	-	-	-	291
TRENTINO - ALTO ADIGE	-	294	-	-	294
UMBRIA	92	-	-	-	92
VALLE D'AOSTA	74	-	-	-	74
VENETO	78	117	381	-	576
Grand Total	4568	1138	2280	53	8038

- in Italia su un totale di 8.038 Comuni, 4.568 si sono accreditati in proprio, **3.418**, utilizzano il SUAP camerale (1.138 in convenzione, 2.280 in delega), 53 sono rimasti silenti, ossia inadempienti;

- nella Regione Veneto su un totale di 576 Comuni, 78 sono accreditati in proprio, **498** utilizzano il SUAP camerale (117 in convenzione, 381 in delega), nessun Comune è inadempiente;

- in provincia di Vicenza su un totale di 121 Comuni, **120 (tra cui Vicenza e Bassano del Grappa)** utilizzano il SUAP camerale (37 in convenzione, 83 in delega) e solo Schio, è accreditato in proprio.

Il grafico seguente (*Report* gennaio 2017) dimostra che il numero di pratiche telematiche gestite tramite SUAP camerale in provincia di Vicenza è in costante aumento.

Grafico 2 – Statistiche pratiche SUAP a Vicenza


La Camera di Vicenza, in collaborazione con Infocamere s.c.p.a., continuerà nel biennio 2017-2018 l'azione di promozione, informazione e diffusione dell'uso del SUAP camerale nei confronti dei Comuni, degli enti terzi, delle imprese e dei professionisti che interagiscono col sistema.

Di seguito si riportano gli indicatori economico-finanziari monitorati nel 2015²⁹ tramite la BSC.

CRUSCOTTO CCIAA VICENZA				Peso	Valore ottenuto 2014	Valore ottenuto 2015	Risultato Atteso 2015	% Realizzazione 2015	
ECONOMICO FINANZIARIA									
E8	Ottimizzare le risorse finanziarie disponibili			100%				99%	
1	62	/	63	Ricavi Propri da terzi (Az. Speciale) / Ricavi Totali (Az. Speciale)	10%	68,39%	74,60%	65%	100%
2	64	/	65	Oneri Correnti / Proventi correnti	10%	105,00%	104,45%	100%	96%
3	66	/	65	Proventi correnti - (entrate da Diritto annuale + Diritti di segreteria) / Proventi correnti	10%	4,06%	5,97%	3%	100%
4	67	/	68	Interventi economici / Nr. imprese attive al 31.12 dell'anno "n"	3%	€ 84,34	€ 37,69	€ 35,00	100%
5	69	/	70	Costi di funzionamento CCIAA anno "n" / Costi di funzionamento CCIAA anno "n-1"	10%	95,00%	94,88%	100%	100%
6	71	/	72	Spese a consuntivo / Spese previste a budget	10%	101,67%	96,28%	85%	100%
7	67	/	73	Interventi economici / Risorse stanziate dalla Camera per le iniziative di promozione	10%	97,43%	94,79%	90%	100%
8	74	/	75	Costi di funzionamento dell'area anagrafico-certificativa e di regolazione del mercato dell'anno "n" / Costi di funzionamento dell'area anagrafico-certificativa e di regolazione del mercato dell'anno "n-1"	5%		97,07%	100%	100%
9	76	/	77	Costi del personale sul totale delle imprese registrate e annotate al Registro imprese di Vicenza dell'anno "n" / Costi del personale sul totale delle imprese registrate e annotate al Registro imprese di Vicenza dell'anno "n-1"	10%		94,33%	100%	100%
10	78	/	79	Costi di funzionamento dei servizi sul totale delle imprese registrate e annotate al Registro imprese di Vicenza dell'anno "n" / Costi di funzionamento dei servizi sul totale delle imprese registrate e annotate al Registro imprese di Vicenza dell'anno "n-1"	10%		94,68%	100%	100%
11	80	/	81	Totale diritto annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n" / Voce di conto economico: A.1 Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni	10%	82,80%	84,11%	90%	93%

²⁹ I dati relativi al bilancio consuntivo 2016 non sono ancora disponibili.

Positivi risultano in particolare: a) la presenza di proventi correnti diversi dal diritto annuale e dai diritti di segreteria in misura di circa il 6%, b) la riduzione dei costi di funzionamento rispetto al 2014, c) l'elevato grado di utilizzo delle risorse stanziata dalla CCIAA per gli interventi promozionali, d) il diritto annuale incassato entro la scadenza in misura superiore all'84%, e) gli elevati ricavi dell'Azienda Speciale in proprio sul totale dei ricavi, f) la riduzione in generale dei costi di funzionamento e del personale della CCIAA, rispetto all'anno precedente.

Sono stati pubblicati i costi contabilizzati, evidenziando quelli effettivamente sostenuti e quelli imputati al personale per ogni servizio erogato e il relativo andamento nel tempo. I costi relativi agli anni 2011-2015 sono visibili al seguente *link*:

http://www.vi.camcom.it/a_ITA_3184_1.html

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

Nel 2016 è stato somministrato un questionario, rivolto ai Comuni che usufruiscono della piattaforma SUAP che, oltre a richiedere una valutazione del servizio fornito dalla CCIAA in merito al SUAP, richiedeva un giudizio sui contenuti pubblicati in Amministrazione Trasparente, in merito all'esaustività, alla chiarezza e alla facilità di reperibilità delle informazioni. Chiedeva, inoltre, di dare suggerimenti in materia di misure idonee a prevenire il fenomeno corruttivo.

I risultati sono disponibili al link http://www.vi.camcom.it/a_ITA_3331_1.html.

Analisi del contesto interno tramite SWOT³⁰

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilità alla sede della CCIAA per quanto concerne le infrastrutture stradali • Presenza nello stesso stabile di CCIAA e Azienda Speciale • Presenza di uffici distaccati sul territorio • Il 73% del personale si colloca nella fascia di età tra i 35 e i 54 anni, il 46% del personale è laureato e diplomati e laureati sono il 90% complessivamente • I processi relativi all'anagrafe camerale, che è il <i>core business</i> della CCIAA, sono fortemente automatizzati • Implementazione del sistema di prenotazione <i>online</i> dei servizi • Autonomia finanziaria a copertura dei costi di funzionamento e attività istituzionali • Avvio di un sistema di <i>lean management</i>, applicato ad alcuni processi camerali 	<ul style="list-style-type: none"> • Lontananza della stazione ferroviaria • Non adeguata presenza di mezzi pubblici e piste ciclabili che conducano alla parte est della città • Assetto organizzativo e modalità operative da migliorare in ottica <i>lean</i> • Organizzazione di tipo verticistico-funzionale • Automatizzazione di processi diversi da quelli relativi all'anagrafe camerale da migliorare • Poco coordinamento e utilizzo non metodico degli applicativi di gestione • Strutturazione del sistema relativo al Controllo di Gestione da migliorare • Criticità nel senso di appartenenza all'organizzazione • Frequente gestione delle emergenze e difficoltà a rispettare le scadenze
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • La CCIAA fa parte di un sistema «a rete» che potrebbe consentire di gestire assieme ad altre CCIAA determinati processi gestionali sfruttando le economie di scala • Adozione di programmi di trasparenza e anticorruzione al fine di rendere trasparente e accessibile l'operato della CCIAA • Presenza di normative che prevedono sempre più la gestione delle PA in una logica aziendale, finalizzata a un incremento di produttività dei servizi • Presenza di normative che hanno ampliato i compiti camerali (ad esempio SUAP e alternanza scuola-lavoro) • Presenza della Carta dei Servizi con gli <i>standard</i> di qualità da garantire 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del diritto annuo imposta da recenti normative con conseguente possibile contrazione delle attività non istituzionali • Rischio di migrazione di personale dal sistema camerale verso altri enti pubblici a causa dell'incertezza sulla futura sopravvivenza delle Camere di Commercio, con conseguente perdita di <i>know-how</i> • Incertezza del quadro normativo • Vincoli da parte del governo centrale nella gestione delle economie di bilancio e delle risorse umane • A causa dei vincoli di bilancio, poca o nulla la formazione finalizzata all'aggiornamento delle competenze, ad alimentare il senso di appartenenza, la cultura aziendale, la gestione dello <i>stress</i>, la gestione ottimale dei processi di lavoro

³⁰ L'analisi SWOT è lo strumento di pianificazione strategica usato per analizzare in maniera sintetica un contesto complesso e in particolare per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o di ogni altra situazione in cui occorre prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

5. Obiettivi strategici

Il «Programma pluriennale 2014-2018» è stato approvato dal Consiglio camerale con la deliberazione n. 32 del 21 novembre 2013 e aggiornato dalla Relazione Previsionale e Programmatica 2017 approvata con deliberazione n. 14 del 27 ottobre 2016 del Consiglio camerale che tiene conto della consistente contrazione di risorse determinata dalla riduzione del diritto annuale in seguito al D.L. 90/2014.

Le linee strategiche fissate dal «Programma pluriennale 2014-2018» riguardano le seguenti macro-aree di intervento³¹:

A) «Competitività e sviluppo delle imprese»: la Camera di Commercio è chiamata a svolgere un'attività di semplificazione dei processi amministrativi al fine di sburocratizzare l'attività di imprese e professionisti in modo da rendere più competitivo il sistema produttivo. Questa attività non può che passare attraverso la maggiore efficienza del Registro delle Imprese e il potenziamento del SUAP camerale. La competitività delle imprese passa anche attraverso la diffusione della cultura dell'innovazione digitale, in particolare attraverso la realizzazione del cosiddetto Fascicolo d'Impresa in cui sono raccolti tutti i dati pubblici relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa.

B) «Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo»: il tema del supporto all'internazionalizzazione andrà sviluppato sia sotto l'aspetto della certificazione (rilascio *carnets* ATA, Certificati di Origine ...) che la normativa assegna alla Camera di Commercio sia più generale nella funzione di supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali. La CCIAA, proseguirà nell'attività di supporto all'industria turistica, partecipando alle Organizzazioni di Gestione Turistica, previste dalla L.R. 11/2013, della Regione Veneto.

C) «La funzione di regolazione del mercato»: tra le azioni che la Camera di Commercio può realizzare vi è il potenziamento dei servizi di tutela del consumatore e della fede pubblica e la definizione del ruolo futuro del Laboratorio Saggio Metalli Preziosi.

D) «Orientamento al lavoro e alle professioni»: tra le nuove funzioni attribuite alla CCIAA vi è la tenuta e gestione del Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro (RASL), e lo svolgimento di attività finalizzate ad incrementare l'iscrizione al registro stesso da parte delle imprese. Per quanto attiene all'orientamento al lavoro e alle professioni, ci si muoverà in sinergia con i soggetti pubblici e privati competenti.

³¹ Aggiornate anche in base al Decreto di riforma delle Camere di Commercio, D. Lgs. 219/2016.

E) «Indirizzi generali in materia di Anticorruzione e Trasparenza»: la CCIAA si è data, per il triennio 2017-2019, i seguenti obiettivi strategici:

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

La declinazione di tali obiettivi è stata demandata al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019 che è stato approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 11 del 31 gennaio 2017.

F) «Gestione delle situazioni pregresse di criticità e ridisegno delle partecipazioni in società, associazioni e fondazioni»: la gestione delle partecipazioni rimarrà una linea strategica per la CCIAA anche per il 2017 in quanto oltre al monitoraggio sulle diverse situazioni di criticità, dovrà essere data applicazione al D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 recante «Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica». Il Testo unico citato prevede tra l'altro la revisione straordinaria delle partecipazioni detenute dalle amministrazioni pubbliche, in sede di entrata in vigore del testo unico (art. 24) e l'attuazione di una ricognizione periodica delle società partecipate e l'eventuale adozione di piani di razionalizzazione (art. 20).

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

011, Competitività delle imprese

012, Regolazione dei mercati

016, Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo

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

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

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



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

La «**prospettiva economico-finanziaria**» valuta la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale *standard* di riferimento al fine di valutare le capacità del *management* di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

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

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

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



Tab. 10 – Dettaglio dei Quadri Strategici 2017

QUADRO STRATEGICO 011: COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	
Obiettivi Strategici	Supportare le imprese della provincia e promuovere iniziative con elevata rilevanza strategica
	Promuovere l'innovazione
	Orientamento al lavoro e alle professioni

QUADRO STRATEGICO 012: REGOLAZIONE DEI MERCATI	
Obiettivi Strategici	Promuovere azioni di tutela del mercato, di trasparenza e di giustizia alternativa

QUADRO STRATEGICO 016: COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	
Obiettivi Strategici	Supportare l'internazionalizzazione delle imprese

QUADRO STRATEGICO 032: EFFICIENZA DELL'ENTE E QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI	
Obiettivi Strategici	Sviluppare la Comunicazione Istituzionale e i rapporti con l'esterno
	Ridisegno della struttura partecipativa e del ruolo degli enti collegati
	Ottimizzare le risorse finanziarie disponibili
	Migliorare qualità ed efficienza interna dell'Ente e dei servizi erogati
	Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne
	Implementare misure di trasparenza e di prevenzione della corruzione

Nel Quadro Strategico 016 si inseriscono le linee programmatiche del programma di attività 2017 dell'Azienda Speciale camerale «Made in Vicenza».

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

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

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

È inoltre necessario definire gli intervalli di variazione per effetto dei quali la CCIAA è in grado di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Tali intervalli sono individuati come segue: superiore o uguale a 90 risultato positivo (colore verde); da 60 a 89 risultato intermedio (colore giallo); inferiore a 60 risultato negativo (colore rosso).

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

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

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

Per ogni obiettivo operativo vengono illustrate le principali azioni da intraprendere e 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 l'obiettivo, l'indicatore e il *target* sono ripetuti sui Cruscotti dirigenziali delle Aree e dei Servizi.

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

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

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

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

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

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

Ciò avviene estrapolando dal Cruscotto Strategico i più significativi *driver* di responsabilità dirigenziali e i relativi *target*, che sono ricondotti ai dirigenti in funzione delle rispettive competenze.

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

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

Per quanto riguarda il Ciclo di gestione delle *performance* si rinvia al capitolo 2 del «Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*» approvato con deliberazione n. 27 del 5 marzo 2013 della Giunta camerale e successivamente aggiornato con deliberazione n. 96 del 30 maggio 2014 della Giunta camerale.

La tabella sottostante indica i soggetti e i tempi del Ciclo di gestione delle *performance*.



Tab. 11 – Il Ciclo della *performance* della CCIAA di Vicenza

FASI	Inizio mandato (n-n+4)	Ottobre-Novembre Dicembre (anno n)	Gennaio Febbraio Marzo	Aprile Maggio Giugno	Luglio Agosto Settembre	Ottobre Novembre Dicembre
1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Pro-gramma Pluriennale (Consiglio)		Entro 31.01 Piano Triennale della Performance e Piano di prevenzione della corruzione e della Trasparenza (Giunta)			
2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO		Entro 31.10 Relazione P.P. anno n+1 (Consiglio) Entro 31.12 Bilancio prev. anno n+1 (Consiglio) Entro 31.12 Assegnazione budget dirigenti anno n+1 (Giunta dopo approvazione Bilancio)	Entro 31.01 Piano Triennale della Performance rolling annuale anno n+1 e Piano di prevenzione della corruzione e della Trasparenza (Giunta)			
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				30.04: 1° monitoraggio³² quadrim. degli obiettivi anno n+1 e report per organi politici (Dirigenza) 30.06 1° monitoraggio semestrale sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza anno n+1 (SG) Entro 30.04 Relazione dell'OIV sul funzionamento del Sistema di Valutazione Entro 30.04 Bilancio consuntivo anno n (Consiglio) Entro 30.06 Relazione sulla Performance anno n (Giunta)	31.07 Eventuale aggiornamento Piano Performance anno n+1 (Giunta) 31.08 2° monitoraggio quadrim. degli obiettivi anno n+1 e report per organi politici (Dirigenza) Entro 15.09 Validazione della Relazione sulla Performance anno n da parte dell'OIV	31.12 3° monitoraggio quadrim. degli obiettivi anno n+1 (Dirigenza) 31.12 2° monitoraggio semestrale sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza anno n+1 (SG)
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE			Entro maggio: compilazione e consegna schede di valutazione – incontri di valutazione con il personale relativi ad anno n (Dirigenza e personale)		OIV propone alla Giunta la valutazione del SG; al SG la valutazione dei dirigenti	
5. RENDICONTAZIONE						Rendicontazione risultati anno n a <i>stakeholders</i>

³² È in corso di valutazione la modifica del SMVP con la previsione di un solo monitoraggio.



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

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

Tab. 12 – Sintesi del processo seguito e dei soggetti coinvolti

N.	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE (MESI)						
			10/16	11/16	12/16	1/17	2/17	3/17	4/17
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Ufficio Controllo Di Gestione							
2.	Analisi del contesto esterno e interno	Servizio Informazione Economica, Ufficio Risorse Umane							
3.	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Ufficio Controllo Di Gestione, SG, Dirigenti, Responsabili Servizi e Uffici							
4.	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Ufficio Controllo Di Gestione, SG, Dirigenti, Responsabili Servizi e Uffici							
5.	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Ufficio Controllo Di Gestione, SG, Dirigenti, Responsabili Servizi e Uffici, <i>stakeholders</i>							

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La CCIAA di Vicenza ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante la quantificazione delle risorse degli obiettivi connessi con i Progetti di accrescimento dei servizi *ex art. 15 comma 5 CCNL* e con gli obiettivi *ex art. 37 del CCNL*.

La CCIAA di Vicenza ha inoltre provveduto a inserire nel Piano della *Performance* gli indicatori compresi nel PIRA (Piano indicatori e risultati attesi di bilancio) che è un allegato al bilancio di previsione camerale e ha attribuito le risorse finanziarie a livello di obiettivo strategico e di Area Direzionale.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

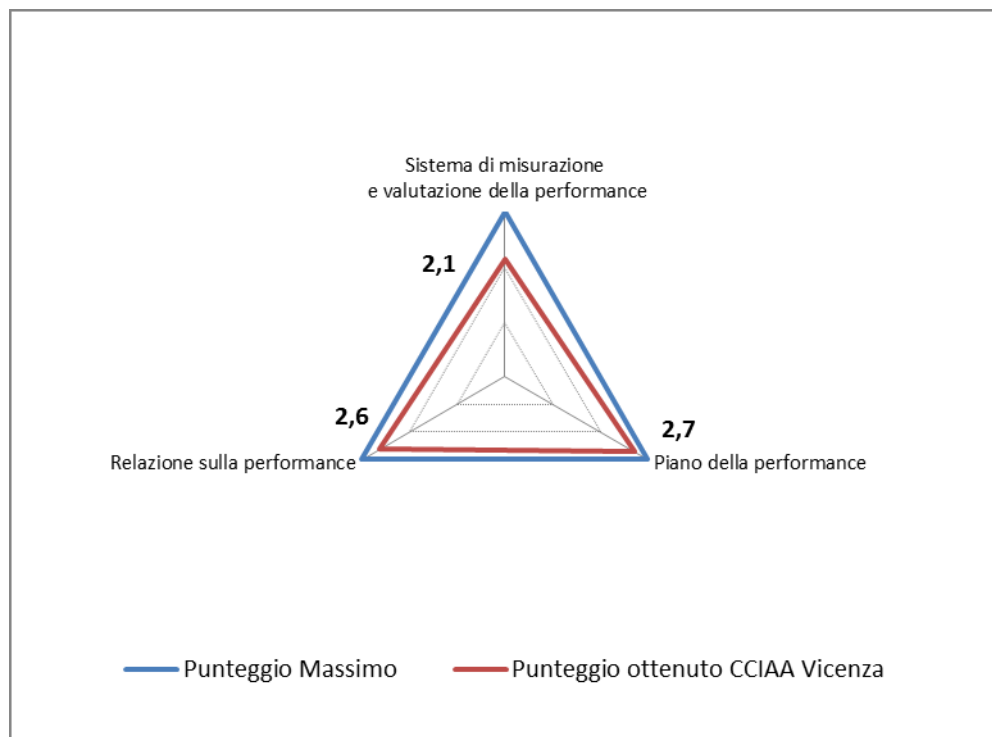
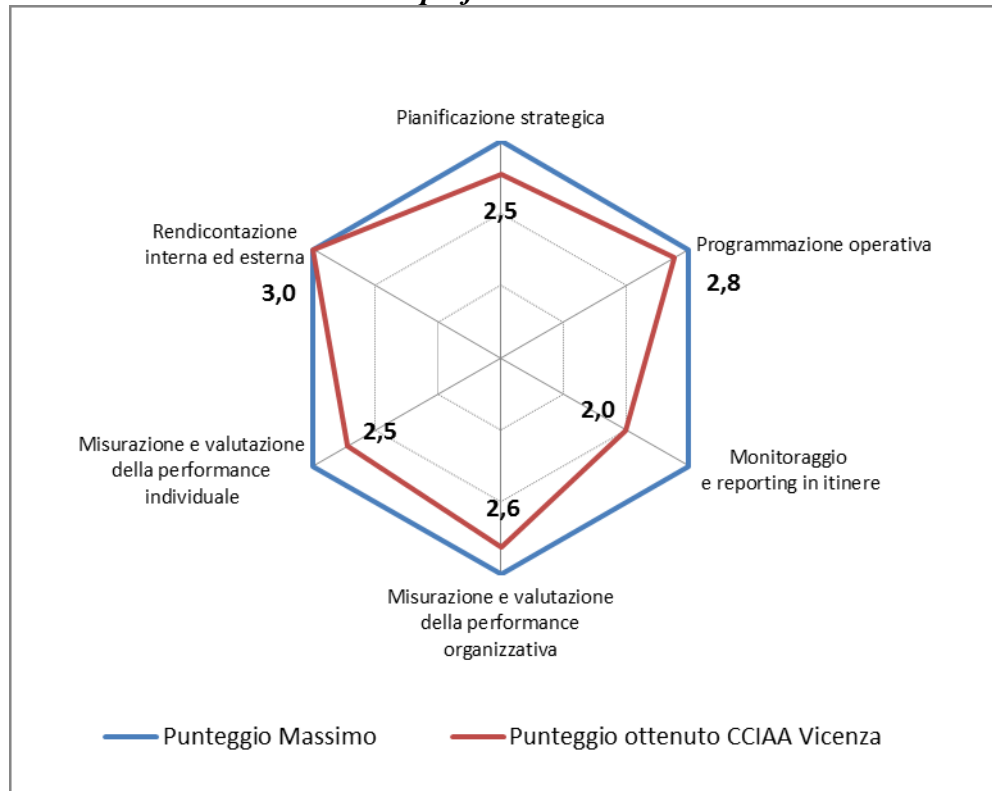
La CCIAA di Vicenza adotta un modello di *Check-up* che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e il relativo livello di rispetto dei principi e requisiti stabiliti dalla normativa (D.Lgs. 150/2009), dalle delibere A.N.AC. e dalle Linee Guida di Unioncamere Nazionale.

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

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



Grafico 3 – Check-up al 31 dicembre 2016 – Livello di corrispondenza del Ciclo delle performance





Tab. 13 – Piano di miglioramento

Oggetto	Piano di miglioramento
Pianificazione strategica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantire il costante rispetto delle scadenze normative previste per la realizzazione del processo di pianificazione e controllo e in particolare per la predisposizione dei documenti di programmazione
Programmazione operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitare l'autoreferenzialità nella definizione di obiettivi e <i>target</i> da raggiungere anche attraverso l'utilizzo di strumenti di <i>benchmarking</i> che consentano, attraverso comparazioni della <i>performance</i> sia in termini spaziali che temporali, di identificare le aree sulle quali apportare opportuni interventi correttivi e miglioramenti e i livelli di <i>performance</i> da raggiungere, sulla base di uno <i>standard</i> di riferimento ▪ Opportuno realizzare una più puntuale previsione economico-finanziaria degli interventi economici attraverso una valutazione dell'impegno economico necessario per la realizzazione degli obiettivi strategici, dei programmi di intervento e delle relative azioni operative; ciò consentirebbe di effettuare anche opportune valutazioni sull'efficacia della spesa, oltre che di valutare l'impatto generato sul territorio anche dal punto di vista economico-finanziario e la coerenza delle azioni intraprese con gli obiettivi strategici prefissati
Monitoraggio e <i>reporting in itinere</i>	-----
Misurazione e Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementare metodologie volte misurare il livello di efficienza nell'impiego delle risorse per ciascun processo camerale. A tal fine un valido supporto può derivare dalle risultanze derivanti dal Sistema Informativo Pareto.
Misurazione e Valutazione della <i>performance</i> individuale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semplificazione del sistema con la previsione di un solo monitoraggio annuale
Rendicontazione interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevedere un più ampio coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> al fine di meglio recepire i loro bisogni in fase di programmazione
Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costante adeguamento del SMVP
Piano della <i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migliorare la descrizione degli indicatori in termini di algoritmo di calcolo (descrizione delle modalità di calcolo in termini di numeratore, denominatore, unità di misura, fonte...) al fine di garantire maggiore oggettività e certezza del dato in fase di misurazione
Relazione sulla <i>Performance</i>	-----

8. Allegati tecnici

A) Analisi SWOT del contesto esterno

B) Cruscotto strategico di Ente, Cruscotti di Area, dei Servizi e Obiettivi dirigenziali

C) Progetti di accrescimento dei servizi



9. Documenti propedeutici alla redazione del Piano

- Programma Pluriennale 2014-2018, *link*: http://www.vi.camcom.it/a_ITA_3592_1.html
- Relazione Previsionale e Programmatica 2017, *link*:
http://www.vi.camcom.it/a_ITA_4392_1.html
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019 approvato con deliberazione n. 11 del 31 gennaio 2017 della Giunta camerale e visibile al *link* http://www.vi.camcom.it/a_ITA_4428_1.html