



Camera di Commercio  
Vicenza



**PIANO DELLA *PERFORMANCE***  
**DELLA CAMERA DI COMMERCIO**  
**DI VICENZA - 2020/2022**

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

4 febbraio 2020 Giunta, Deliberazione n. 6 – Piano della Performance 2020/2022

Pianificazione strategica e Controllo di Gestione

p. 1/40



## Premessa

Il «Piano della *Performance*» 2020-2022 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, Decreto), tenendo conto delle Linee guida fornite da Unioncamere nazionale nel novembre 2019.

Con questo Piano la CCIAA 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.



## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Premessa .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1. Presentazione della CCIAA .....</b>   | <b>4</b>  |
| 1.1 Mission e principali attività .....   | 4         |
| 1.2 Organizzazione e personale .....  | 6         |
| 1.3 Bilancio. Le risorse economiche.....  | 15        |
| <b>2. Analisi del contesto esterno.....</b>   | <b>17</b> |
| 2.1 Elementi di carattere normativo.....  | 17        |
| 2.2 Scenario socio-economico .....  | 18        |
| <b>3. Pianificazione: performance organizzativa.....</b>                            | <b>28</b> |
| 3.0 Albero della performance .....  | 28        |
| 3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici .....                        | 31        |
| 3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi .....                           | 36        |
| 3.3 Analisi di genere .....   | 36        |
| <b>4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale.....</b>         | <b>37</b> |
| <b>5. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....</b> | <b>38</b> |
| <b>Allegati tecnici.....</b>  | <b>40</b> |

## 1. Presentazione della CCIAA

### 1.1 Mission e principali attività

La CCIAA di Vicenza è tra le più antiche d'Italia<sup>1</sup>, 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.

Come da articolo 1 dello Statuto, la Camera di Commercio svolge, sulla base del principio di sussidiarietà, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali; ispira la propria azione ai principi della trasparenza, della libera iniziativa economica, della libera concorrenza, dell'autoregolamentazione del mercato, della tutela e della dignità del lavoro. 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.

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

La riorganizzazione delle Camere di Commercio, iniziata con la Legge 29 dicembre 1993 n. 580, si è completata con il D. Lgs. 25 novembre 2016 n. 219 che ha riformato il sistema camerale, attribuendogli nuove funzioni.

Il decreto del MISE di marzo 2019 ha definito 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.

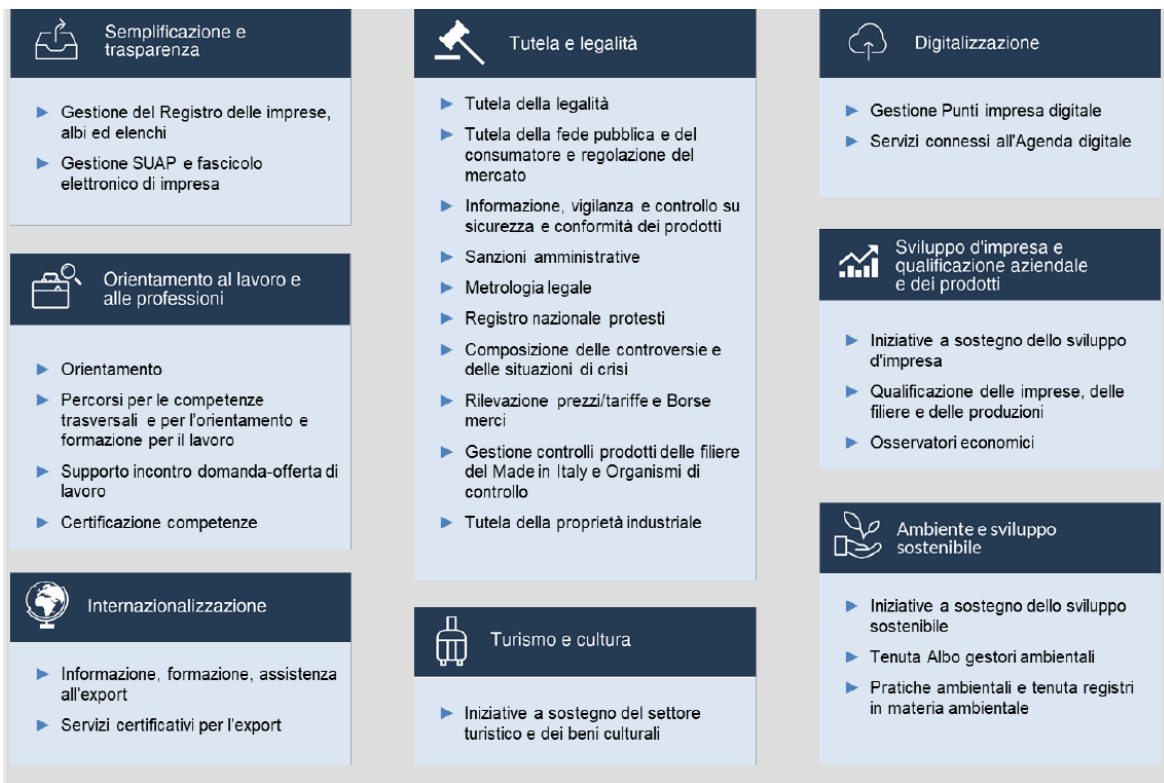
A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

- semplificazione e trasparenza;
- tutela e legalità;
- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.

---

<sup>1</sup>L'istituzione della Camera di Commercio di Vicenza è avvenuta con Decreto napoleonico n. 145 del 27 giugno 1811.

Grafico 1: funzioni camerali



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

- 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;
- 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;
- attività di regolazione e controllo del mercato:** tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione.

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

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

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

## 1.2 Organizzazione e personale

### *La sede della CCIAA*

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

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

I locali siti a Bassano del Grappa e a Schio sono di proprietà mentre i locali dell'ufficio di Arzignano sono in affitto.

### *Assetto istituzionale*

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

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

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

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

Il **Consiglio** è l'organo di programmazione e direzione politica. Determina gli indirizzi generali della Camera di Commercio e ne controlla l'attuazione, approva il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo annuale, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge alla sua competenza, in particolare i regolamenti, ed esercita le altre funzioni stabilite dallo Statuto. Il Consiglio è composto da 25 membri e dura in carica 5 anni.

Il numero dei componenti del Consiglio 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**, 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, rinnovato nel 2019, rimane in carica per un quadriennio.

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

L'OIV esercita infine un ruolo di rilievo anche per la verifica della coerenza tra gli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza.

### ***Assetto organizzativo***

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

All'apice della struttura amministrativa c'è il **Segretario Generale**, incarico attualmente ricoperto dalla dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan,<sup>2</sup> alla quale è affidata ad interim la direzione dell'Area 2 «Informazione e promozione economica».

---

<sup>2</sup> Nominata con decreto MiSE del 30 agosto 2019 con efficacia dal 10 settembre 2019.

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

Assicura, inoltre, la trasparenza e l'integrità dell'attività amministrativa, verbalizza le riunioni del Consiglio e della Giunta e svolge ogni altra attività stabilita dallo Statuto e dalle normative vigenti.

Il Segretario Generale con proprio provvedimento ha conferito al dr Michele Marchetto l'incarico della direzione dell'Area 1 «Attività anagrafico-certificativa» e al dr Mauro Sfreddo l'incarico della direzione dell'Area 3 «Ragioneria, Regolazione del mercato e consumatori, Provveditorato, LSMP»<sup>3</sup>.

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

Il funzionario responsabile di un Servizio (Capo Servizio) è nominato con specifico atto di incarico del dirigente di Area, scegliendolo tra i dipendenti di categoria non inferiore alla D assegnati al dirigente dell'Area. Se il Capo Servizio svolge le sue mansioni a tempo pieno e con particolari responsabilità, può essergli riconosciuta anche la titolarità di una Posizione Organizzativa<sup>4</sup>.

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

---

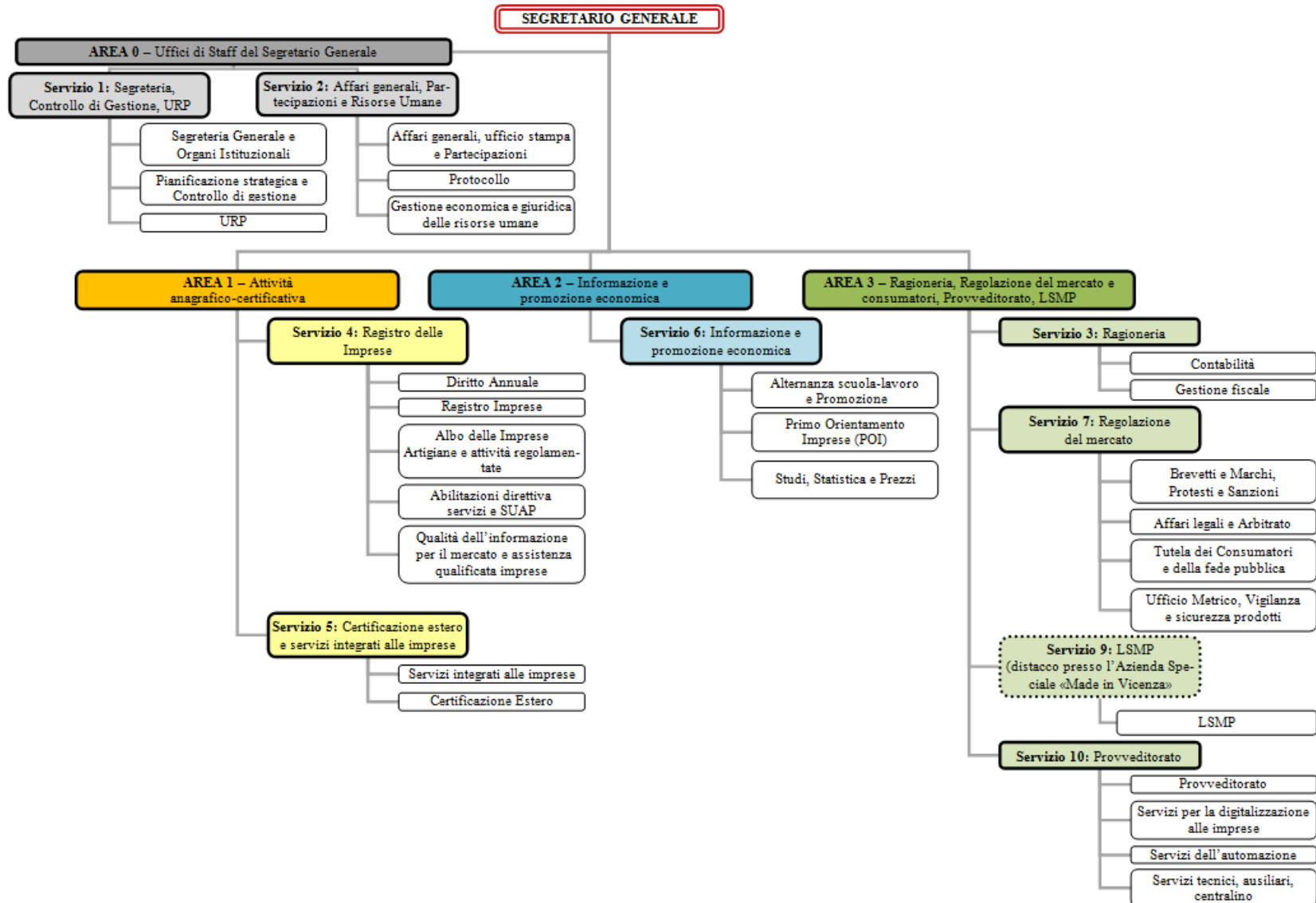
<sup>3</sup> Nominati con provvedimento del Segretario Generale n. 105 e n. 106 del 20 dicembre 2019.

<sup>4</sup> Alla data attuale sono presenti 3 posizioni organizzative, ritenute strategiche dall'amministrazione: Registro delle Imprese, Informazione e Promozione Economica, LSMP. Inoltre si aggiunge una posizione organizzativa a scavalco con la Camera di Commercio di Padova per il servizio Affari generali, Partecipazioni e Risorse umane.





Grafico 3: organigramma della Camera di Commercio



### ***Le risorse umane***

Il personale a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio 2020 è di 98 dipendenti e 3 dirigenti<sup>5</sup>. Al 1° gennaio 2020 i rapporti di lavoro a tempo parziale sono 32.

Con provvedimento n. 183 del 30 novembre 2017, la Giunta ha rideterminato la dotazione organica, recependo le indicazioni del MISE, a 120 unità.

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:

| 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>S.G.</b> | 1          |           | 1         |               | 1          |           |                        |                        | 1                 |            |           |
| <b>DIR.</b> | 2          | 2         |           |               | 1          | 1         |                        |                        |                   | 2          |           |
| <b>PO</b>   | 3          | 2         | 1         |               | 2          | 1         |                        | 1                      | 1                 | 1          |           |
| <b>D</b>    | 24         | 7         | 17        |               | 14         | 10        |                        | 7                      | 4                 | 7          | 6         |
| <b>C</b>    | 64         | 11        | 53        |               | 47         | 17        | 4                      | 33                     | 5                 | 1          | 21        |
| <b>B</b>    | 4          | 1         | 3         |               | 3          | 1         | 3                      | 1                      |                   |            |           |
| <b>A</b>    | 3          | 2         | 1         |               | 1          | 2         | 1                      | 2                      |                   |            |           |
| <b>Tot.</b> | <b>101</b> | <b>25</b> | <b>76</b> |               | <b>69</b>  | <b>32</b> | <b>8</b>               | <b>44</b>              | <b>11</b>         | <b>11</b>  | <b>27</b> |

Dalla tabella si ricava che oltre il 48% dei dipendenti ha conseguito il diploma di laurea e che complessivamente i diplomati e laureati sono oltre il 92%. Il 68% circa del personale si colloca nella fascia di età tra i 35 e i 54 anni.

Complessivamente il personale in servizio a gennaio 2020 può essere calcolato come 88,10 unità *full time equivalent (FTE)*<sup>6</sup> di cui 22,15<sup>7</sup> unità svolgono attività di gestione

<sup>5</sup> Il Segretario Generale è stato incluso nel computo poiché ha un incarico a tempo determinato inserito in un rapporto a tempo indeterminato.

<sup>6</sup> 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).

<sup>7</sup> Il calcolo è eseguito sommando il personale a tempo pieno e quello a tempo parziale rapportato al tempo pieno, esclusa la dirigenza.

dell'Ente, mentre 65,95 unità sono assegnate alle attività direttamente rivolte a favore delle imprese.

Poiché le imprese attive in provincia sono attualmente 89.856<sup>8</sup>, rapportando il precedente valore del personale dedicato alle attività esterne, si rileva una incidenza di 0,73 unità di personale ogni 1000 imprese attive.

### ***I sistemi di incentivazione***

Con deliberazione n. 38 del 16 aprile 2019 della Giunta camerale è stato adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* - aggiornamento 2019, con applicazione dal 2019. Con deliberazione n. 175 del 17 dicembre 2019 il Sistema è stato confermato senza modifiche anche per l'anno 2020.

### ***La formazione***

I corsi di formazione programmati nel 2020 riguarderanno aggiornamenti specifici per il personale di alcuni uffici e approfondimenti per tutto il personale su normative di carattere generale (ad esempio: corsi sulla digitalizzazione, attività formative obbligatorie in materia di anticorruzione e di sicurezza dei lavoratori di cui al D. Lgs. n. 81/2008).

### ***Il Piano triennale 2020-2022 delle azioni positive***

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

### ***Il sistema camerale***

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.

---

<sup>8</sup> Dato al 30 settembre 2019

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.

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).

### ***L'Azienda Speciale camerale «Made in Vicenza»***

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

- a) sostenere la competitività delle imprese e dei territori tramite attività di informazione economica, assistenza tecnica, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali;
- b) valorizzare il patrimonio culturale, nonché lo sviluppo e la promozione del turismo, in collaborazione con enti, istituzioni, organismi, ecc. competenti in materia;
- c) sostenere, assistere e supportare la competitività delle imprese e del sistema economico, promuovendo i processi di sviluppo, l'innovazione e la ricerca in comparti economici strategici per il territorio. In particolare, sostenere la competitività delle imprese del settore orafino mediante: attività di supporto tecnico al settore della produzione e commercializzazione dei processi e dei prodotti del settore dei metalli preziosi; certificazione e marcatura di conformità dei prodotti orafi per il mercato nazionale e internazionale; supporto tecnico alle attività di vigilanza e controllo del mercato;

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

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

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

Il Direttore Generale è il Segretario Generale della Camera di Commercio.

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

Il dettaglio delle attività dell'Azienda Speciale programmate per il 2020, nelle rispettive aree di intervento, è stato approvato dal Consiglio con Deliberazione n. 115 del 17 settembre 2019.

**Grafico 3 – Struttura organizzativa di «Made in Vicenza»**



### ***Le partecipazioni della CCIAA***

La CCIAA di Vicenza detiene 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.

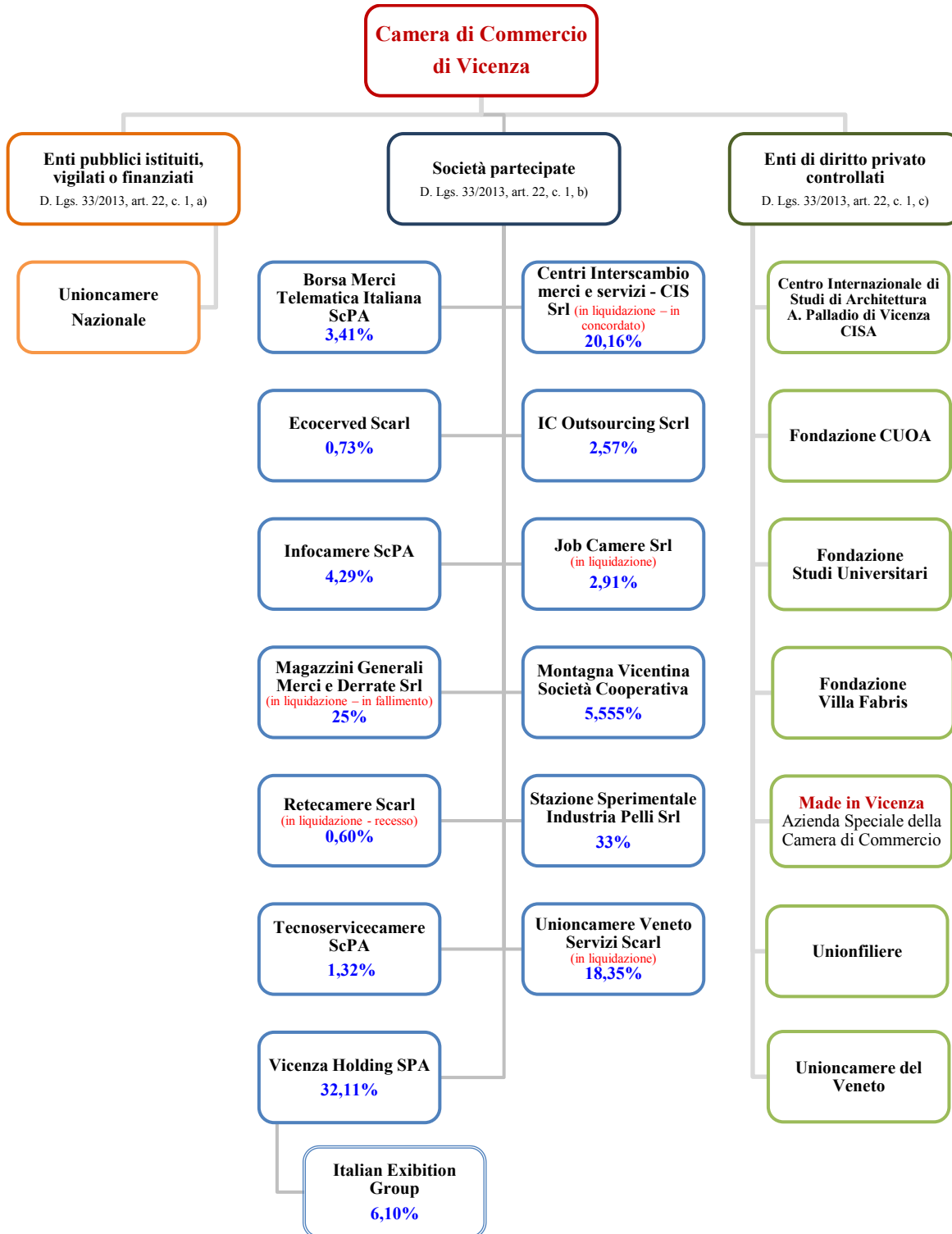
Va ricordato che la CCIAA di Vicenza insieme a quelle di Napoli e Pisa ha costituito il 3 dicembre 2014 la società denominata «Stazione Sperimentale per l'industria delle pelli e delle materie concianti Srl».

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

Di seguito lo schema delle partecipazioni della CCIAA al 31 dicembre 2019.



Grafico 4: partecipazione della CCIAA al 31 dicembre 2019





### 1.3 Bilancio. Le risorse economiche

#### *Le risorse finanziarie*

La CCIAA è dotata di autonomia finanziaria, cioè gestisce in proprio le sue risorse economiche e finanziarie (circa 13,9 milioni di € previsti nel 2020<sup>9</sup>), 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.

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato (tabella successiva), l'andamento della gestione ha visto dei risultati positivi in tutti gli esercizi.

#### PRINCIPALI RISULTANZE DEL CONTO ECONOMICO (anni 2016-2020)

|   | 2016              | 2017              | 2018              | Preconsuntivo<br>2019 | Preventivo<br>2020 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| Diritto annuale                           | 12.013.445        | 8.848.311         | 8.939.560         | 8.833.000             | 8.833.000          |
| Diritti di segreteria                     | 4.442.219         | 4.541.779         | 4.554.267         | 4.487.000             | 4.506.000          |
| Contributi e trasferimenti                | 348.891           | 126.997           | 145.488           | 238.140               | 205.090            |
| Proventi da gestione di servizi           | 899.284           | 670.670           | 498.490           | 482.420               | 355.000            |
| Variazioni rimanenze                      | 25.685            | -13.287           | 31.202            | 0                     | 0                  |
| <b>Proventi correnti</b>                  | <b>17.729.524</b> | <b>14.174.469</b> | <b>14.169.006</b> | <b>14.040.560</b>     | <b>13.899.090</b>  |
| Personale                                 | 4.361.219         | 4.214.743         | 4.454.501         | 4.408.303             | 4.398.964          |
| Quote associative                         | 1.064.148         | 916.691           | 793.388           | 830.055               | 859.000            |
| Organi istituzionali                      | 127.821           | 31.883            | 29.564            | 40.100                | 44.500             |
| Altri costi di funzionamento              | 3.588.238         | 3.258.650         | 3.529.938         | 4.042.128             | 3.906.567          |
| Interventi economici                      | 2.715.302         | 2.172.709         | 2.493.251         | 2.790.485             | 1.357.885          |
| Ammortamenti e accantonamenti             | 6.252.891         | 4.647.347         | 3.250.240         | 2.887.150             | 2.876.774          |
| <b>Oneri correnti</b>                     | <b>18.109.619</b> | <b>15.242.022</b> | <b>14.550.881</b> | <b>14.998.221</b>     | <b>13.443.690</b>  |
| <b>Risultato gestione corrente</b>        | <b>-380.095</b>   | <b>-1.067.553</b> | <b>-381.875</b>   | <b>-957.661</b>       | <b>455.400</b>     |
| Risultato gestione finanziaria            | -653.080          | -468.312          | -405.209          | -356.025              | -635.400           |
| Risultato gestione straordinaria          | 7.878.693         | 4.895.393         | 1.080.109         | 246.748               | 180.000            |
| Risultato gestione patrimoniale           | -1.690.973        | -797              | 0                 | 0                     | 0                  |
| <b>Risultato economico della gestione</b> | <b>5.154.545</b>  | <b>3.358.731</b>  | <b>293.025</b>    | <b>-1.066.938</b>     | <b>0</b>           |

<sup>9</sup> Da bilancio preventivo 2020.

**ATTIVO DELLO STATO PATRIMONIALE (anni 2016-2018)**

|                                | 2016              | 2017              | 2018              |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Immobilizzazioni immateriali   | 2.241             | 2.795             | 2.291             |
| Immobilizzazioni materiali     | 26.802.079        | 25.482.705        | 23.834.575        |
| Immobilizzazioni finanziarie   | 18.797.360        | 13.506.199        | 13.812.363        |
| <b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b> | <b>45.601.679</b> | <b>38.991.699</b> | <b>37.649.229</b> |
| Crediti di funzionamento       | 3.164.784         | 1.909.185         | 1.831.368         |
| Disponibilità liquide          | 21.571.156        | 29.183.500        | 30.104.647        |
| <b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>       | <b>24.793.436</b> | <b>31.136.860</b> | <b>32.011.392</b> |
| <b>Ratei e risconti attivi</b> | <b>15.296</b>     | <b>26.630</b>     | <b>13.422</b>     |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>           | <b>70.410.411</b> | <b>70.155.189</b> | <b>69.674.043</b> |

**PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (anni 2016-2018)**

|                                  | 2016              | 2017              | 2018              |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Debiti di finanziamento          | 13.920.707        | 13.401.993        | 13.033.755        |
| Trattamento di fine rapporto     | 4.849.791         | 4.829.361         | 5.132.405         |
| Debiti di funzionamento          | 5.006.582         | 5.182.362         | 5.145.076         |
| Fondi per rischi e oneri         | 3.783.954         | 1.824.958         | 1.163.142         |
| Ratei e risconti passivi         | 86.345            | 49.114            | 16.484            |
| <b>TOTALE PASSIVO</b>            | <b>27.647.378</b> | <b>25.287.789</b> | <b>24.490.862</b> |
| Avanzo patrimoniale              | 26.982.807        | 32.137.352        | 35.496.082        |
| Riserva di partecipazioni        | 10.625.682        | 9.371.318         | 9.394.074         |
| Risultato economico di esercizio | 5.154.545         | 3.358.731         | 293.025           |
| <b>PATRIMONIO NETTO</b>          | <b>42.763.033</b> | <b>44.867.400</b> | <b>45.183.181</b> |

**RATIOS DI BILANCIO (anni 2016-2018)**

|                                       | 2016    | 2017    | 2018    |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| Indice equilibrio strutturale         | 19,08%  | 12,04%  | 14,94%  |
| Equilibrio della gestione corrente    | 102,14% | 107,53% | 102,70% |
| Equilibrio economico al netto del FDP | n.d.    | 105,40% | 100,70% |
| Indice di struttura primario          | 93,78%  | 115,07% | 120,01% |
| Indice di liquidità immediata         | 246,04% | 417,10% | 478,42% |
| Margine di struttura finanziaria      | 282,05% | 444,35% | 507,46% |

L'analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare una buona possibilità di assolvere agli impegni di breve e lungo termine attraverso le disponibilità liquide e la sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti.



## 2. Analisi del contesto esterno

### 2.1 Elementi di carattere 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 del 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 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 l'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.

## 2.2 Scenario socio-economico

Nel 2018 la crescita dell'economia italiana è stata inferiore alle attese attestandosi a quota +0,9% in media d'anno, riscontrando da un lato l'indebolimento del commercio mondiale e quindi il rallentamento dei flussi esportati e dall'altro i minori investimenti dovuti alla crescente incertezza sulle prospettive evolutive dell'economia globale.

Nei primi nove mesi del 2019, il calo degli investimenti, il rallentamento della produzione industriale e l'elevata incertezza hanno frenato la crescita del PIL, tuttavia i nuovi ordinativi all'export hanno registrato un moderato miglioramento.

Dopo la fase di stagnazione della prima parte dell'anno, la spesa delle famiglie sul territorio economico ha segnato un aumento congiunturale significativo tra luglio e settembre.

Il clima di fiducia, a novembre, ha mostrato una flessione per i consumatori e un marginale miglioramento per le imprese, rimanendo tuttavia su livelli inferiori alla media del 2018. I valori dell'indicatore anticipatore suggeriscono il proseguimento della fase di debolezza dei livelli di attività economica.

Nella provincia di Vicenza, nel triennio 2015-2017 la capacità esportativa delle imprese vicentine assieme ad una moderata ripresa degli investimenti interni, anche a seguito del programma Industria 4.0, ha portato ad un miglioramento della situazione economica con effetti positivi anche in termini occupazionali.

Nel 2018 vi è stato un incremento del 2,2% del Valore aggiunto (indice a prezzi base e correnti), in decelerazione rispetto al 2017, ma superiore all'aumento registrato a livello italiano (+1,7%). Il Valore aggiunto del vicentino nel 2018 si è attestato attorno ai 26,7 miliardi di euro, tuttavia, soprattutto dai mesi estivi, si sono manifestati segnali di deterioramento del quadro complessivo legati alle tensioni internazionali, soprattutto alla "guerra commerciale" tra Cina e USA e alla Brexit, e alle incertezze nel mercato interno.

Nei primi nove mesi del 2019 la produzione industriale in provincia è risultata asfittica (-0,6% rispetto al quarto trimestre 2018) e anche i dati amministrativi indicano una situazione di progressivo peggioramento: nei primi 9 mesi dell'anno, le ore complessive di CIG mostrano un leggero decremento rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso (-10,7%), ma nei mesi estivi si è interrotta la fase di discesa, vi è inoltre una contrazione del numero di imprese registrate (-213 contro -170 del periodo di gennaio-settembre 2018) e l'apertura di procedure concorsuali ha riguardato un numero più elevato di imprese rispetto all'analogo periodo del 2018 (156 imprese rispetto a 106 con un aumento di +44,3%).

Le aspettative degli imprenditori peggiorano a conferma delle prospettive di incertezza: a fine settembre la quota di imprenditori che prefigura un incremento produttivo passa dal 24,7% al 21,6% (serie destagionalizzata).

### ***Digitalizzazione***

Le imprese vicentine sono in larga parte di piccola e piccolissima dimensione (circa il 91% ha meno di 10 addetti) e questo fattore porta a difficoltà nella realizzazione di investimenti in innovazione in generale e in digitalizzazione in particolare.

Soprattutto le imprese del settore manifatturiero hanno esternalizzato parte delle funzioni aziendali non riferibili al processo produttivo in senso stretto, favorendo la nascita di imprese del settore terziario a elevato contenuto di conoscenza (cosiddetti KIBS<sup>10</sup>): a fine giugno in provincia di Vicenza, le unità locali classificate come KIBS erano 6.125 (10,7% del totale delle unità locali dei servizi) e rappresentavano una quota superiore rispetto al corrispondente dato italiano con un trend in crescita (+2,9% le unità locali e +1,7% gli addetti).

È possibile inoltre catalogare le imprese in base al loro codice di attività individuando “un’area digitale”: in provincia in un quadriennio (da giugno 2015 a giugno 2019) gli addetti delle unità locali dell’area digitale sono aumentati del 14,8% con risultati sopra la media per le imprese operanti nell’accesso a internet (compresi gli internet point) e nella produzione di software e consulenza informatica.

Anche l’indagine Excelsior fornisce informazioni sulle attività di transizione digitale delle imprese a livello provinciale: nel periodo 2014-2018 quote rilevanti di imprese vicentine con dipendenti hanno realizzato investimenti nel digitale, in particolare nella sicurezza informatica (64%), nell’accesso a internet ad alta velocità e in cloud (58,5%), per l’acquisto di strumenti software di acquisizione e gestione dei dati (44,8%), nelle tecnologie di comunicazione machine-to-machine e Internet of Things IoT (31,3%), nella realtà virtuale a supporto dei processi produttivi (26,6%) mentre è meno importante e legata al settore economico di riferimento la quota di imprese che investono in robotica avanzata (17,1%).

A fine giugno 2019, in base ai dati dell’indagine VenetoCongiuntura, il 45,4% delle imprese manifatturiere del Veneto con almeno 10 addetti ha dichiarato di aver adottato una o più tecnologie previste dal Piano Industria 4.0 e, inoltre, in futuro le imprese prevedono di introdurre sempre più innovazioni nei loro processi produttivi: se le politiche pubbliche saranno favorevoli tale valore dovrebbe aumentare di 10 punti percentuali nei prossimi anni.

---

<sup>10</sup> KIBS: “Knowledge Intensive Business Services”

Il ruolo principale delle Camere di Commercio in tema di digitalizzazione riguarda il sostegno e lo sviluppo delle attività per facilitare il rapporto tra Pubblica amministrazione e imprese che deve avvenire sempre più con modalità digitale e telematica ad esempio attraverso il rilascio degli strumenti di firma digitale (nel 2018 sono stati 10.395 i token rilasciati, compresi i rinnovi) e il potenziamento del canale telematico del SUAP - Sportello Unico delle Attività Produttive (nel 2018 il 100% dei comuni vicentini ha utilizzato la piattaforma di Infocamere e le pratiche telematiche gestite sono passate da 15.871 del 2015 a 42.782 del 2018). Tali attività sono propedeutiche alla formazione del fascicolo elettronico di impresa.

Oltre a queste attività, sono stati costituiti i PID - Punti Impresa Digitale che sono strutture di servizio localizzate presso le Camere di commercio dedicate alla diffusione della cultura e della pratica digitale nelle MPMI (Micro Piccole Medie Imprese) di tutti i settori economici.

Tra le varie attività della Camera di Commercio a supporto della digitalizzazione delle imprese vanno ricordati i bandi contributivi, ma nonostante uno stanziamento nel biennio 2018-2019 di 775 mila, non tutte le domande di contributo sono state soddisfatte: esiste quindi una richiesta di co-finanziamento di investimenti in digitalizzazione non soddisfatta dagli altri strumenti (MISE e Regione del Veneto) di Industria 4.0.

### ***Orientamento al lavoro e alle professioni***

La provincia di Vicenza ha una situazione occupazionale migliore rispetto al dato nazionale: nel 2018 il tasso di occupazione<sup>11</sup> in provincia è risultato pari a 67,3% quasi 10 punti superiore rispetto al dato italiano (58,5%). Anche valutando il tasso di disoccupazione emerge una situazione decisamente migliore: 5,3% nel vicentino contro il 10,6% del dato italiano.

Verificando il dato in serie storica, la provincia di Vicenza registra un numero di occupati pari a 380.047 che riporta il tasso di occupazione del 2018 ai livelli pre-crisi del 2007, viceversa il tasso di disoccupazione resta su livelli superiori: vi è ancora una parte della popolazione disposta a lavorare ma che non riesce a trovare un'occupazione.

Un altro aspetto importante riguarda la tipologia contrattuale: seppur in leggero calo rispetto al biennio 2017-18, vi è una netta prevalenza di contratti di assunzione a tempo determinato (48,5% nel primo semestre 2019) e con contratto di somministrazione (23,1% nel primo semestre 2019) rispetto alla quota di contratti a tempo indeterminato.

---

<sup>11</sup> Per la popolazione dai 15 ai 64 anni

Anche i dati del Registro delle Imprese, dove sono allineati gli identificativi delle imprese registrati con le posizioni INPS degli occupati nelle imprese attive, mostrano un progresso: da 328.444 occupati al 30 settembre 2018 a 338.754 occupati al 30 settembre 2019 (+3,1%). Per quel che concerne l'aspetto della produttività del lavoro, l'indicatore calcolato per le imprese del settore manifatturiero mostra un rapporto tra valore aggiunto e monte salari superiore al dato italiano e in crescita (fatto 100 il valore italiano del 2014, il dato vicentino nel 2017 è 105,1 contro un valore di 102,9 a livello italiano).

Dal lato scolastico si possono sottolineare alcuni aspetti: le prove Invalsi mostrano che le scuole vicentine portano a risultati molto superiori alla media italiana sia per le competenze alfabetiche (211,6 contro 198,5) sia soprattutto per le competenze numeriche (216,8 contro 199,2). Va anche rilevato che i corsi universitari delle università di Padova e Verona con sede a Vicenza formano laureati che risultano occupati ad un anno dal completamento degli studi con percentuali molto maggiori rispetto agli analoghi dati italiani<sup>12</sup>.

Tutto ciò premesso, nonostante la struttura produttiva fortemente votata al manifatturiero e le indicazioni delle imprese che richiedono molti periti in ambito tecnologico, gli studenti iscritti ai licei in provincia sono più degli iscritti agli istituti tecnici (nell'anno 2017/18 erano 15.876 contro 15.467) anche se va sottolineato che questo gap si sta progressivamente chiudendo.

Inoltre l'indagine Excelsior segnala che il 35% delle figure professionali in entrata sono di difficile reperimento e questa percentuale raggiunge il 50% per alcune figure sia di profilo medio-alto (specialisti in scienze matematiche, informatiche, chimiche, fisiche e naturali, tecnici della distribuzione commerciale e professioni assimilate, ingegneri e professioni assimilate, tecnici informatici, telematici e delle telecomunicazioni) sia di profilo medio (fonditori, saldatori, lattonieri, calderai, montatori di carpenteria, meccanici artigianali, montatori, riparatori e manutentori di macchine fisse e mobili, fabbri ferrai, costruttori di utensili e assimilati).

Vi è quindi un problema di disallineamento tra domanda ed offerta e il ruolo delle Camere di Commercio si può sviluppare, ad esempio, nella promozione dei Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO) valorizzandoli come strumenti orientativi e di certificazione delle competenze in ambito non formale, collaborando con le reti sco-

---

<sup>12</sup> Direzione aziendale (61,1%), International economics and business manager (71,8%) contro una media nazionale del gruppo di economia pari a 56%, Ingegneria gestionale (89,2%), Ingegneria dell'Innovazione del prodotto (84,6%), Ingegneria mecatronica (94,7%) contro una media nazionale del gruppo di ingegneria del 67,2%.

lastiche, illustrando i risultati dell'indagine Excelsior, facendo conoscere i risultati in chiave occupazionale degli ITS nonché facendo conoscere lo sportello POI (Primo Orientamento Imprese) a favore degli aspiranti imprenditori.

### ***Esportazioni e internazionalizzazione***

Nel 2018 in Italia l'import ha sfiorato i 424 miliardi di euro con un aumento del 5,6% su base annua, mentre i flussi esportati si sono situati a quota 463 miliardi (+3,1%).

Nel 2018 le vendite all'estero delle imprese beriche (quasi 18 miliardi di euro) sono cresciute in ragione di anno dell'1,4% in netta decelerazione rispetto all'impennata registratasi nel 2017 (+5,6%). Anche i flussi importati sono aumentati a ritmi analoghi. Il saldo commerciale è stato pari a +8,5 miliardi di euro.

Sempre nel 2018, nella classifica delle province esportatrici, nell'ambito del manifatturiero, Vicenza conferma la propria medaglia di bronzo con una quota del 4,0% (4,4% l'anno precedente), preceduta da Milano (9,5% e +5,8%) e da Torino (4,3% e -12,9%).

L'Europa assorbe il 65,5% delle esportazioni beriche (64,2% nel 2017). Gli operatori vicentini che hanno effettuato almeno una vendita all'estero sono stati 7.099 nel 2018, quindi il 9,7% delle imprese attive della nostra provincia ha esportato, una quota molto più elevata rispetto al 7,4% del Veneto e al 2,6% dell'Italia.

È netta la prevalenza di esportatori che effettuano operazioni di valore limitato mentre le imprese che hanno un flusso esportativo annuale superiore ai 2,5 milioni di euro sono pari al 12,8% del totale. A tre quarti del 2019 nella dimensione nazionale le vendite all'estero - 352 miliardi di euro in valore assoluto - registrano una crescita pari a due punti percentuali e mezzo. Nell'area berica le esportazioni si sono attestate a quota 13 miliardi e 564 milioni di euro, il 2,4% in più dell'anno precedente.

Le importazioni sono calate del 3,4% (6,8 miliardi di euro in cifra assoluta) sicché il saldo commerciale è pari a 6,7 miliardi di euro. Il 60% delle esportazioni beriche è riconducibile a tre settori: il tessile-abbigliamento-pelli (quota del 25,4% e +2,9%), i macchinari (incidenza del 19,9% e +1,7%) e i metalli di base e prodotti in metallo (peso del 14,1% e +4,2%).

Se da un lato quindi la vocazione esportativa delle imprese vicentine è un dato acquisito, non mancano elementi di fragilità: in particolare la modesta entità del valore medio delle esportazioni, che non permette un posizionamento stabile sui mercati e la netta prevalenza di clienti nei mercati maturi dell'Unione Europea, dove la crescita è meno intensa rispetto ad altre aree mondiali. Inoltre da uno studio di Unioncamere italiana emerge che in provin-

cia di Vicenza vi è una platea di imprese (circa 500) che per settore, prodotto e caratteristiche potrebbero ampliare i propri mercati diventando esportatrici, uno dei compiti della Camera di Commercio è quindi quello di accompagnare queste imprese verso forme di internazionalizzazione e di affiancare le imprese già esportatrici verso mercati “lontani” e più difficili, ma con prospettive di crescita più promettenti.

### ***Turismo e cultura***

Secondo alcune stime il turismo genera in Italia una ricchezza di 223 miliardi di euro pari al 13,1% del PIL totale, secondo altre stime il valore è pari a 103,6 miliardi di euro. Nel Veneto vi sono diverse ipotesi: si va dai 17 miliardi di fatturato calcolati dal Ciset ai 23 miliardi di valore aggiunto stimati dall’Unioncamere dell’Emilia-Romagna.

Gli asset principali del sistema turistico veneto si stanno dimostrando ancora vincenti in quanto riescono ad intercettare segmenti diversi di domanda: le città d’arte (Venezia ma non solo), le aree balneari, le zone montane, il Lago di Garda e le terme.

Anche la provincia di Vicenza ha una ampia attrattività turistica e intercetta segmenti diversificati di domanda. Vicenza ha ottenuto nel 1994 l’inserimento nella prestigiosa “World Heritage List” dell’Unesco, l’ente internazionale che ha il compito di salvaguardare i beni riconosciuti di valore universale per la comunità mondiale. Le opere che hanno valso questo premio sono molteplici e sicuramente l’artefice principale dei maggiori monumenti vicentini è l’architetto Andrea Palladio. Tutto il centro storico è “palladiano” ed è da ricordare almeno la Basilica posta in piazza dei Signori. Il teatro Olimpico, capolavoro del Maestro, è un vero gioiello di inimitabile suggestione. Appena fuori dal centro si eleva la famosa villa detta “la Rotonda” dalla struttura unica che è un uno dei simboli della città fino dalla sua costruzione avvenuta verso la fine del 1500. Tuttavia il Palladio non ha lavorato solo in città, infatti la campagna è disseminata di ville palladiane di una bellezza e di una finezza che è seconda sola al gusto della scoperta di questi piccoli e, per molti versi, poco conosciuti tesori.

Ancora da sottolineare il turismo di tipo religioso: la Basilica di Monte Berico dove la Madonna apparve nei primi anni del XV secolo è ancora oggi meta di pellegrini.

Molte cittadine conservano, come già detto, dei veri gioielli che vanno anche al di là delle ville, ricordiamo ad esempio Bassano del Grappa, famosa per il ponte degli Alpini e poi Marostica nota a livello internazionale per la partita a scacchi giocata con personaggi mascherati in magnifici costumi d’epoca. L’Altopiano dei Sette Comuni, rappresenta, assieme alla zona di Tonezza del Cimone, la scelta vicentina di vacanza montana: si possono

fare passeggiate riposanti in un ambiente splendido ed insieme andare a ripercorrere le gesta dei soldati italiani ed austro-ungarici nei teatri della I Guerra Mondiale. In effetti l'Altopiano è stato uno teatri più importanti della Grande Guerra e sono ancora visibili fortificazioni, mulattiere e trincee nonché alcune fortezze ancora visitabili.

D'inverno è invece possibile sfruttare l'Altopiano per le piste da sci e per altri sport invernali. E' possibile anche dedicarsi a sport "non convenzionali" nella vicina valle del Brenta (Valsugana) come il rafting, il parapendio e il bungee jumping praticato dal ponte della Val Gardena tra i comuni di Foza ed Enego ("Il salto più alto d'Europa").

Le terme di Recoaro, situate al centro delle Piccole Dolomiti, sono note soprattutto per le proprietà terapeutiche delle sue acque e per i soggiorni rigeneranti.

Nel 2018 gli arrivi nel Veneto hanno marcato un incremento del 2,0% su base annua a quota 19 milioni e 563 mila in valore assoluto. Non tutte le province evidenziano un accrescimento degli arrivi: Vicenza tra le province "vince" la propria medaglia d'oro con +4,3%.

Le presenze nel Veneto denotano una sostanziale stazionarietà su base annua: +0,1% a 69 milioni e 229 mila (+45 mila circa). Vicenza marca un ottimo +4,0%. La prevalenza degli incrementi dei flussi endogeni su quelli dei flussi esogeni relativamente agli arrivi si manifesta in tutte le province: a Vicenza i valori sono +5,1% gli italiani e +3,2% gli stranieri. Presenze: nell'area berica i pernottamenti di italiani si irrobustiscono del 7,7% e quelli degli stranieri calano dell'1,7%. La quota complessiva della provincia del Palladio sul Veneto rimane tuttavia residuale: 4,2% per gli arrivi e 3,0% per le presenze.

Nei primi nove mesi del 2019 le presenze turistiche in provincia sono cresciute del 4,2% rispetto all'analogo periodo dello scorso anno e anche gli arrivi marcano un significativo +1,3%: tale incremento è dovuto principalmente alla componente italiana le cui presenze segnano un ragguardevole +6,7% (mentre gli arrivi segnano "solo" un +0,2%, evidente indicatore di un allungamento dei tempi medi di permanenza dei turisti italiani); la componente straniera resta minoritaria e mostra invece un incremento più forte negli arrivi (+2,9%) che nelle presenze (+0,2%): i turisti stranieri arrivano in numero maggiore ma il numero medio di pernottamenti si restringe.

È confermata la prevalenza di presenze negli esercizi alberghieri (67,1%) rispetto ad un dato veneto molto meno caratterizzato. Si conferma quindi per Vicenza un turismo "differente" rispetto al turismo veneto: nella nostra regione il turismo è "molto straniero" e sono più importanti percentualmente, rispetto al dato vicentino, i pernottamenti in strutture extra-alberghiere.



La Camera di Commercio può avere un ruolo nello sviluppo del turismo anche culturale attraverso il sostegno ad iniziative programmate all'interno delle OGD (Organizzazioni di gestione delle destinazioni) attive in provincia e riconosciute dalla Regione del Veneto.

Un possibile sviluppo riguarda il cosiddetto “turismo lento” legato a ciclo-turismo, a ippo-turismo nonché ai vari cammini presenti, valorizzando contemporaneamente la filiera produttiva collegata (principalmente eno-gastronomia e artigianato artistico) e il marchio “Land of Venice” proposto dalla Regione del Veneto.

### ***Crisi aziendali***

Pur nel rallentamento della produzione industriale in provincia, il tessuto economico vicentino resta solido e positivamente orientato alla crescita grazie al quotidiano confronto sui mercati internazionali.

Non mancano tuttavia singole situazioni di difficoltà e, se è pur vero che il numero di unità locali registrate (negozi, complessi produttivi, magazzini, ...) è tornato a crescere, diminuisce il numero di sedi di imprese registrate: al 30 settembre 2019 le unità locali registrate in provincia sono 101.049 (+140 unità e +0,1% rispetto al 30 settembre 2018) mentre le sedi di impresa sono 82.954 (-163 unità e -0,2% rispetto al 30 settembre 2018).

In provincia nel terzo trimestre 2019, si è interrotta la fase di discesa del numero di ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni (CIG): rispetto al trimestre precedente le ore autorizzate passano a 663 mila di ore nel 2° trimestre a 1,1 milioni di ore nel 3° trimestre (+64%). Prendendo in considerazione le ore complessive di CIG dei primi 9 mesi dell'anno, si nota un leggero decremento rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso dovuto alla forte diminuzione della componente straordinaria nei primi mesi dell'anno e al sostanziale azzeramento della componente «in deroga»<sup>13</sup>: 2,5 milioni contro i 2,8 milioni del periodo gennaio-settembre del 2018 (-10,7%).

Nei primi nove mesi del 2019 sono risultate in diminuzione sia le ore di CIG ordinaria (da 1,9 milioni del 2018 a 1,8 milioni, -4,9%), sia le ore di CIG straordinaria (da 950 mila ore del 2018 a 645 mila, 23%) mentre le ore di CIG «in deroga» si sono quasi azzerate. Va rilevato che le ore di CIG si riferiscono a periodi già “consumatisi” a causa dei ritardi nei decreti ministeriali di autorizzazione per cui l'analisi congiunturale risulta difficile e non completamente affidabile.

---

<sup>13</sup> La CIG «in deroga» è stata sostituita dagli strumenti previsti dalla legge 92/2012 e ulteriormente disciplinati con il Jobs Act, vale a dire il Fis (Fondo d'integrazione salariale) e i vari Fondi specifici.

Nel 2018 le aperture di crisi aziendali sono state 41 contro un valore di 34 del 2017 e nello stesso periodo ci sono stati 7.035 licenziamenti individuali e collettivi contro un valore di 7.240 del 2017 (-2,8%). Nei primi sei mesi del 2019 le aperture di crisi hanno riguardato 20 imprese con sede in provincia contro le 25 imprese coinvolte nel primo semestre del 2018 mentre i licenziamenti sono risultati in aumento passando da 3.400 a 3.640 (+7,1%).

Sul tema della prevenzione delle crisi di impresa va ricordato che il D. Lgs. 14 del 12 gennaio 2019, le cui principali disposizioni entreranno in vigore ad agosto 2020, riforma in modo organico e sistematico la materia dell'insolvenza e delle procedure concorsuali, introducendo sistemi di allerta e gestione assistita della crisi d'impresa.

Tra le novità introdotte con il D. lgs. 14/2019 figurano gli Organismi di composizione della crisi d'impresa OCRI, organismi che saranno istituiti presso le Camere di commercio ed a cui viene affidato il compito di gestire i procedimenti di allerta e di assistere gli imprenditori nei procedimenti di composizione assistita della crisi.

### ***La partecipazione degli stakeholders***

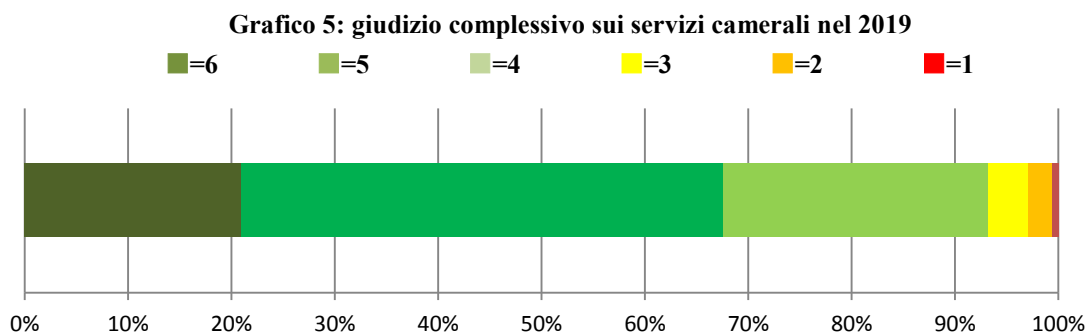
La CCIAA ha iniziato nel 2014 a proporre ai propri *stakeholder* un breve questionario per avere da un lato un giudizio sull'operato già svolto e dall'altro alcune indicazioni sulle criticità e sugli aspetti di forza e di debolezza in merito ai servizi forniti, anche in prospettiva di una revisione degli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

Nel mese di settembre 2019 è stato realizzato un sondaggio su un campione significativo di imprese della provincia (oltre 22.000 imprese contattate e circa 2.700 le risposte pervenute, con un tasso di adesione del 12% circa), per chiedere un giudizio sui servizi resi dalla Camera alle imprese, in particolare su quelli che hanno avuto una nuova attivazione negli ultimi anni, come il sistema di prenotazioni e la piattaforma Supporto Specialistico alle Imprese.

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 95%). Tutti i giudizi risultano in consistente crescita rispetto al biennio precedente.

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



Il risultato positivo risulta in crescita rispetto all'anno precedente (93% contro l'83% del 2018).

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>.

**I numeri della circoscrizione territoriale di Vicenza (dati al 31.12.18)**

| Indicatore                          | Valore                |                    |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Comuni                              | 119                   |                    |
| Superficie                          | 2.722 Km <sup>2</sup> |                    |
| Popolazione                         | 862.418 residenti     | Var. -0,1%         |
| Popolazione straniera               | 82.818 residenti      | Var. -1,3%         |
| Valore aggiunto (ai prezzi di base) | 26.660 (mln di €)     | Var. +2,2%         |
| Export                              | 17.959 (mln di €)     | Var. +1,4%         |
| Unità locali registrate             | 101.036               | Var. +0,4%         |
| Sedi di impresa registrate          | 83.150                | Var. -0,1%         |
| di cui straniere                    | 7.410                 | (8,9% sul totale)  |
| di cui giovanili                    | 6.112                 | (7,3% sul totale)  |
| di cui femminili                    | 15.972                | (19,2% sul totale) |
| Occupati                            | 380.047 (media 2018)  | Var. +3,8%         |
| Disoccupati                         | 21.095 (media 2018)   | Var. -13,4%        |
| Tasso di disoccupazione             | 5,3% (media 2018)     |                    |
| Turisti (presenze totali)           | 2.078.672             | Var. +4,0%         |
| Impieghi bancari                    | 26.973                | Var. -6,5%         |
| Depositi bancari                    | 24.059                | Var. -3,4%         |

### 3. Pianificazione: performance organizzativa

#### 3.0 Albero della performance

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

- **Mandato Istituzionale**, perimetro nel quale l'Amministrazione opera sulla base delle sue attribuzioni e competenze istituzionali;
  - **Mission**, ragione d'essere e ambito in cui la CCIAA opera in termini di politiche e di azioni;
  - **Vision**, definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici e obiettivi operativi, facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema camerale nel suo complesso;
- **Quadri Strategici**, linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il Mandato Istituzionale, la *Mission* e la *Vision*. Il Quadro strategico riguarda un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione dei Quadri strategici scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno; inoltre i Quadri Strategici si identificano con le «Missioni» risultanti dalla normativa per la redazione del bilancio camerale. Rispetto ai Quadri strategici sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione;
- **Obiettivi Strategici** (o specifici), che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente;
- **Obiettivi Operativi**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni;
- **Obiettivi Generali**. Nel caso delle CCIAA assumono una particolare rilevanza obiettivi e indicatori di sistema, relativi al perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi. L'Unioncamere nazionale si fa carico di indicare, a intervalli di tempo prestabiliti, gli obiettivi generali (e relativi indicatori) che le CCIAA potranno inserire nei propri Piani della performance, monitorandone il raggiungimento nel tempo.

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

- 011, Competitività delle imprese
- 012, Regolazione dei mercati
- 016, Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo
- 032, Efficienza dell'Ente e qualità dei servizi erogati.

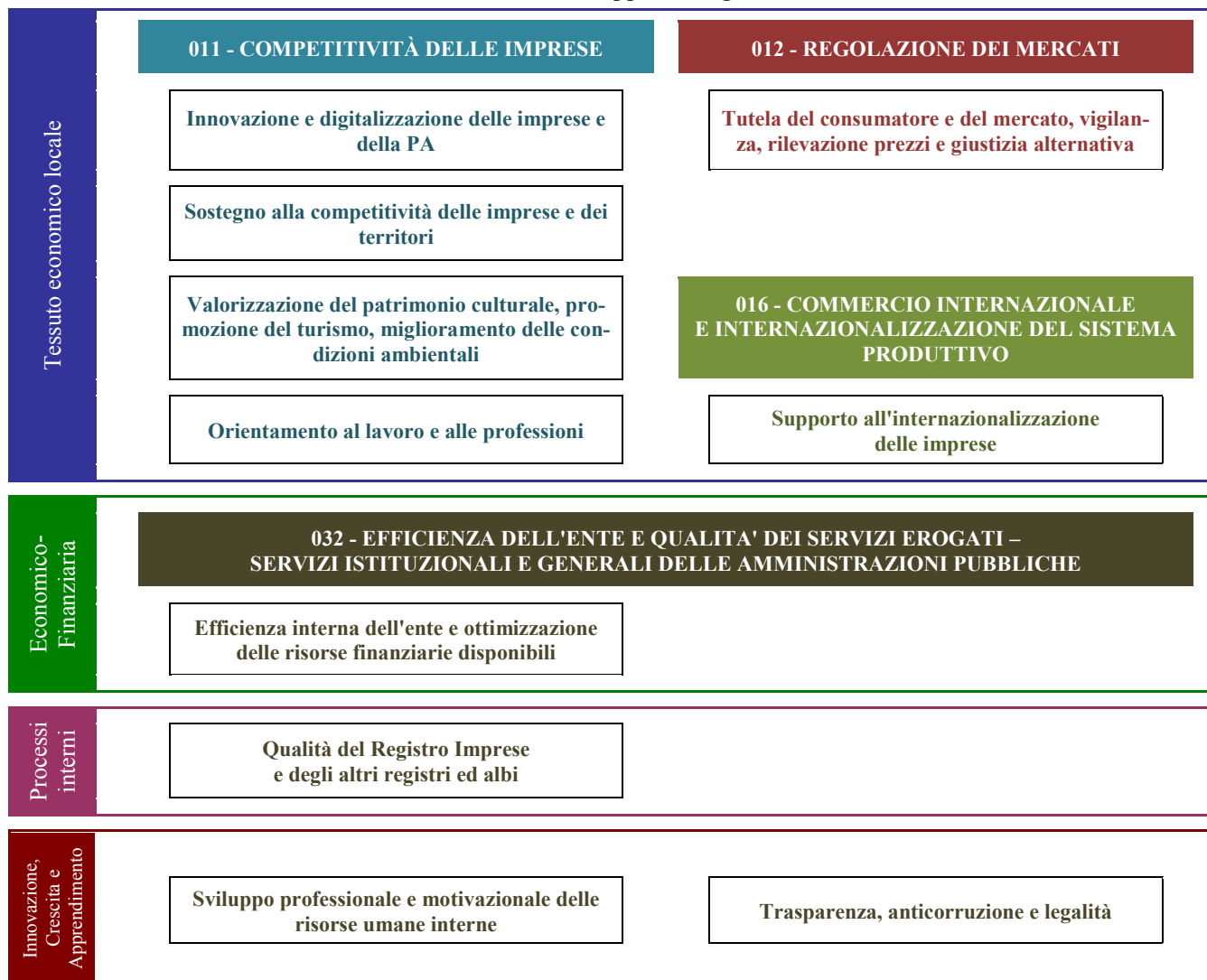
La CCIAA di Vicenza al fine di declinare i propri Quadri Strategici in Obiettivi Strategici, ha individuato quattro prospettive di performance, corrispondenti agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa indicati all'articolo 8 del d. lgs. 150/2009. Tali prospettive sono gli 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 CCIAA di Vicenza 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 2020-2022 con provvedimento del Consiglio n. 17 del 1° ottobre 2019.

**Grafico 6 – Mappa Strategica**



### **3.1 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 2020 riguardano le seguenti macro-aree di intervento:

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

In questo obiettivo si inserisce la linea di intervento di Unioncamere nazionale rivolta alla diffusione della cultura dell'innovazione digitale e della digitalizzazione delle micro e piccole imprese, tema che si colloca tra i primi posti nell'agenda del governo e delle istituzioni europee e locali e che sarà sviluppato anche attraverso il Punto Impresa Digitale (PID), gestito dall'Azienda speciale Made in Vicenza.

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

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

Per quanto riguarda l'attività di informazione economica, è attivo il servizio dell'Ufficio Statistica e Studi, che fornisce dati relativi all'economia vicentina e nazionale, sia su richiesta degli utenti e sia attraverso la pubblicazione di focus economici sulla stampa e su riviste specializzate e attraverso comunicati stampa sull'attività della Camera di Commercio e degli enti collegati ai media locali.

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

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

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

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

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

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

### **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*.

## **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 di Commercio 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).



Il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 marzo 2019 conferma che tali servizi, ad eccezione degli strumenti di risoluzione alternativa nelle controversie, devono essere obbligatoriamente erogati dalle Camere di commercio. E' in corso di definizione la costituzione dell'Organismo di composizione della Crisi d'Impresa (OCRI), che dovrebbe operare a partire dal mese di agosto 2020.

Inoltre, tra i temi della regolazione dei mercati assume grande rilevanza il ruolo del Laboratorio Saggio Metalli Preziosi (LSMP), che rappresenta un'eccellenza di uno dei principali distretti orafi italiani e che opera non solo in ambito istituzionale ma anche con attività a regime di mercato.

Come già ricordato, con decorrenza 1° gennaio 2020, è stato attuato il distacco delle funzioni e competenze dell'unità operativa Laboratorio Saggio Metalli Preziosi all'Azienda Speciale «Made in Vicenza», per una maggiore flessibilità organizzativa delle attività.

## ***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 promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane in collaborazione con ICE-Agenzia, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative.

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

## ***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 trami-

te il sito e i *social*.

La gestione delle partecipazioni rimarrà una linea strategica per l'ente camerale anche per il 2020 in quanto oltre al monitoraggio sulle diverse situazioni, dovrà essere data applicazione agli interventi dal Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 recante «Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica».

### **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). Le varie forme di pubblicità legale sono:

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

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

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

### **032.09) Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne**

L'obiettivo attiene alla valorizzazione e allo sviluppo delle professionalità e delle competenze interne e allo sviluppo del benessere del personale camerale, anche attraverso forme di lavoro flessibile.

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

La Legge 6 novembre 2012, n. 190<sup>14</sup>, come novellata dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016 n. 97, traduce nell'ordinamento interno i principi contenuti in norme sia internazionali sia nazionali in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e dispone misure

---

<sup>14</sup> Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.

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.

Il dettaglio delle proposte di programmazione quinquennale si trova nel Programma Pluriennale 2019-2023; le proposte specifiche per il 2020 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) alla voce Documenti e link utili - Documenti di programmazione strategico-gestionale.

### ***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 CCIAA di Vicenza costruisce il Cruscotto degli indicatori.

Per ciascun obiettivo 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 rappresentano tutte le azioni messe in atto dalle diverse Aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del Cruscotto sono definiti gli indicatori e i *target*.

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

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

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

### **3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi**

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

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

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

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

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

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.

### **3.3 Analisi di genere**

Come si evince dalla tabella sottostante, la CCIAA presenta percentuali elevate di presenza femminile a tutti i livelli. La presenza femminile è preponderante anche nella fase di reclutamento del personale. Al recente concorso, bandito per la copertura di personale di categoria C, si sono iscritti 516 candidati, dei quali 335 di genere femminile (quasi il 65%).

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 2016-2020)**

|   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020 <sup>15</sup> |
|---|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| % di Dirigenti donne  | 33%    | 33%    | 33%    | 33%    | 33%                |
| % di Donne rispetto al totale del personale   | 71,5%  | 71,7%  | 73,1%  | 75,8%  | 75,8%              |
| % di personale femminile assunto a tempo indeterminato                                | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0%             |
| età media del personale femminile   | 47,1   | 49,3   | 50,2   | 50,6   | 50,8               |
| età media del personale maschile  | 53,2   | 54,0   | 54,7   | 53,8   | 53,9               |
| % di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile          | 43,3%  | 43,2%  | 43,0%  | 45,3%  | 48,0%              |
| % di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile            | 51,5%  | 50,0%  | 55,2%  | 54,2%  | 58,3%              |
| posizioni di telelavoro attivate  | 2      | 2      | 2      | 4      | 10                 |
| % di personale femminile in telelavoro rispetto al totale del personale in telelavoro | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | n.d.               |
| % di personale femminile Capo Servizio su totale Capi Servizio                        | 36,4%  | 55,6%  | 55,6%  | 62,5%  | 71,4%              |

#### 4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

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, 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 CCIAA, declinati in indicatori trasversali a tutta la dirigenza e spe-

<sup>15</sup> Proiezione sulla base dei dati disponibili.

cifici 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.

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

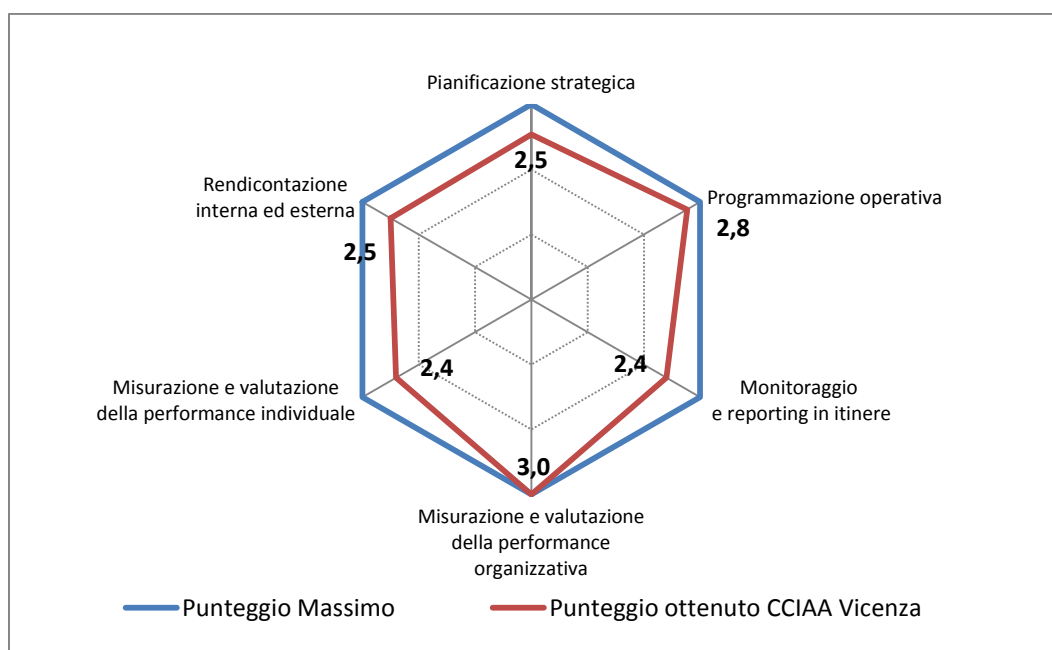
La CCIAA di Vicenza adotta un modello di *Check-up* che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e il relativo livello di rispetto dei principi e requisiti stabiliti dalla normativa (d.lgs. 150/2009), dalle delibere ANAC e dalle Linee Guida di Unioncamere Nazionale.

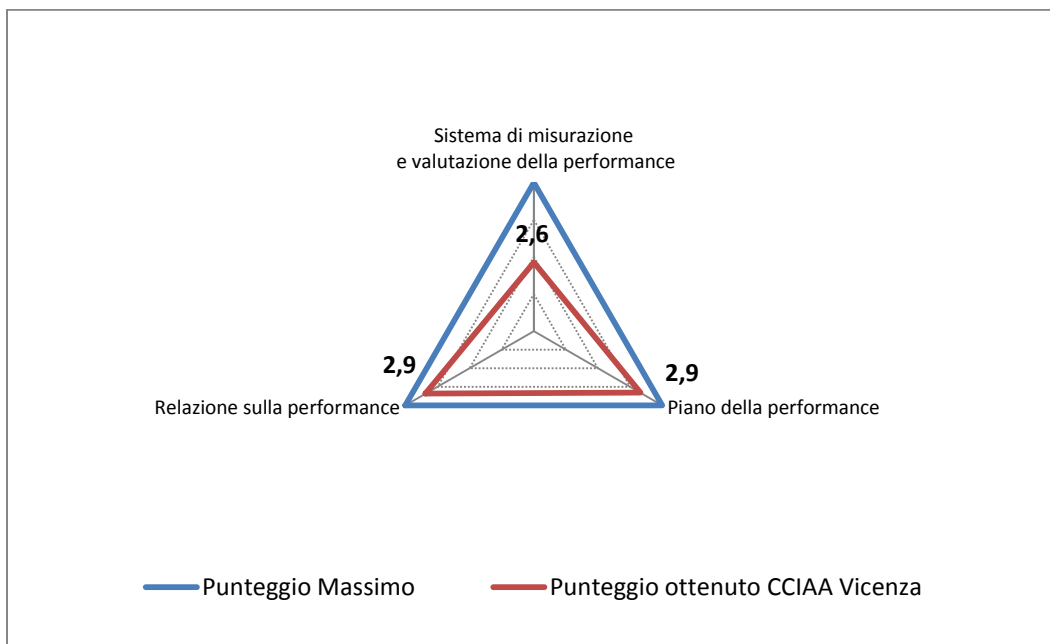
Il modello di *Check-up*:

- 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*;
- produce il flusso informativo utile a implementare il «Piano di miglioramento» del Sistema;
- 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 7 – Check-up al 31 dicembre 2019 – Livello di corrispondenza del Ciclo delle performance**





### Piano di miglioramento

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



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).

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

### **Allegati tecnici**

**Allegato 1:** Cruscotto strategico di Ente, Cruscotti di Area, dei Servizi e Obiettivi dirigenziali