



Camera di Commercio
Vicenza



PIANO DELLA *PERFORMANCE*

DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI VICENZA - 2021/2023

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

2 febbraio 2021 Giunta, Deliberazione n.3
Piano della Performance 2021/2023
Pianificazione strategica e Controllo di Gestione
p. 1/44



Premessa

Il «Piano della *Performance*» 2021-2023 contiene la programmazione dell'attività che sarà svolta nel prossimo triennio per realizzare la missione istituzionale della Camera di Commercio (di seguito Camera), 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 Camera programma puntualmente la propria attività, con trasparenza nei confronti dell'esterno e con l'impegno di proseguire in un'ottica di continuo miglioramento, al fine di accrescere i servizi, la responsabilità e l'efficienza.



INDICE

Premessa	2
1. Presentazione della Camera	4
1.1 Mission e principali attività	4
1.2 Organizzazione e personale	6
1.3 Bilancio. Le risorse economiche.....	16
2. Analisi del contesto esterno.....	18
2.1 Elementi di carattere normativo.....	18
2.2 Scenario socio-economico	19
3. Pianificazione: performance organizzativa.....	29
3.0 Albero della performance	29
3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici	32
3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi	39
3.3 Analisi di genere	39
4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale.....	40
5. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	41
Allegati tecnici.....	44

1. Presentazione della Camera

1.1 *Mission* e principali attività

La Camera di Vicenza è tra le più antiche d'Italia¹, 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 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 Camera infine coopera e promuove iniziative di comune intesa con gli enti territoriali (Comuni, Provincia, Regione del Veneto) ispirandosi al principio di complementarità 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.

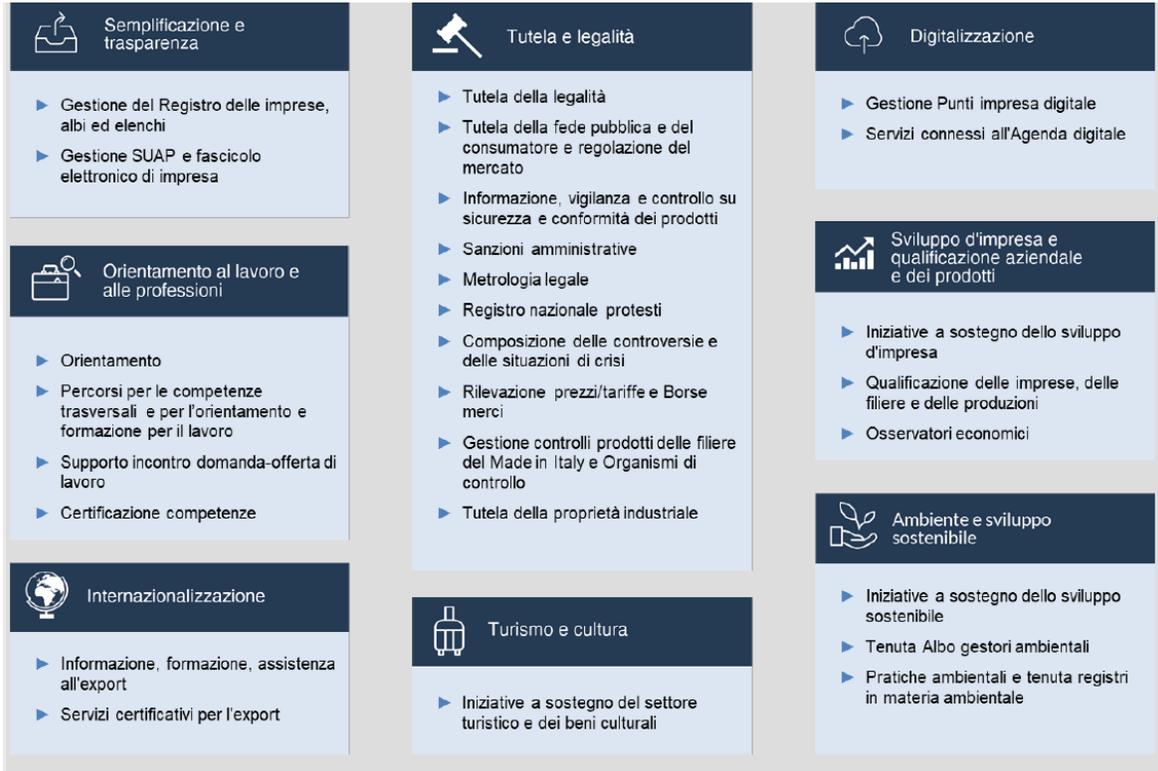
A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

- 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.

¹L'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 Camera 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 Camera

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 Camera di Vicenza sono: il Presidente, la Giunta, il Consiglio e il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il **Presidente** guida la politica generale della Camera, di cui ha la rappresentanza legale e istituzionale. Viene eletto direttamente dal Consiglio. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta 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, dal 2019 dalla dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan, alla quale è affidata ad interim la direzione dell'Area 2 «Informazione e promozione economica».

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»².

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 Organizzativa³.

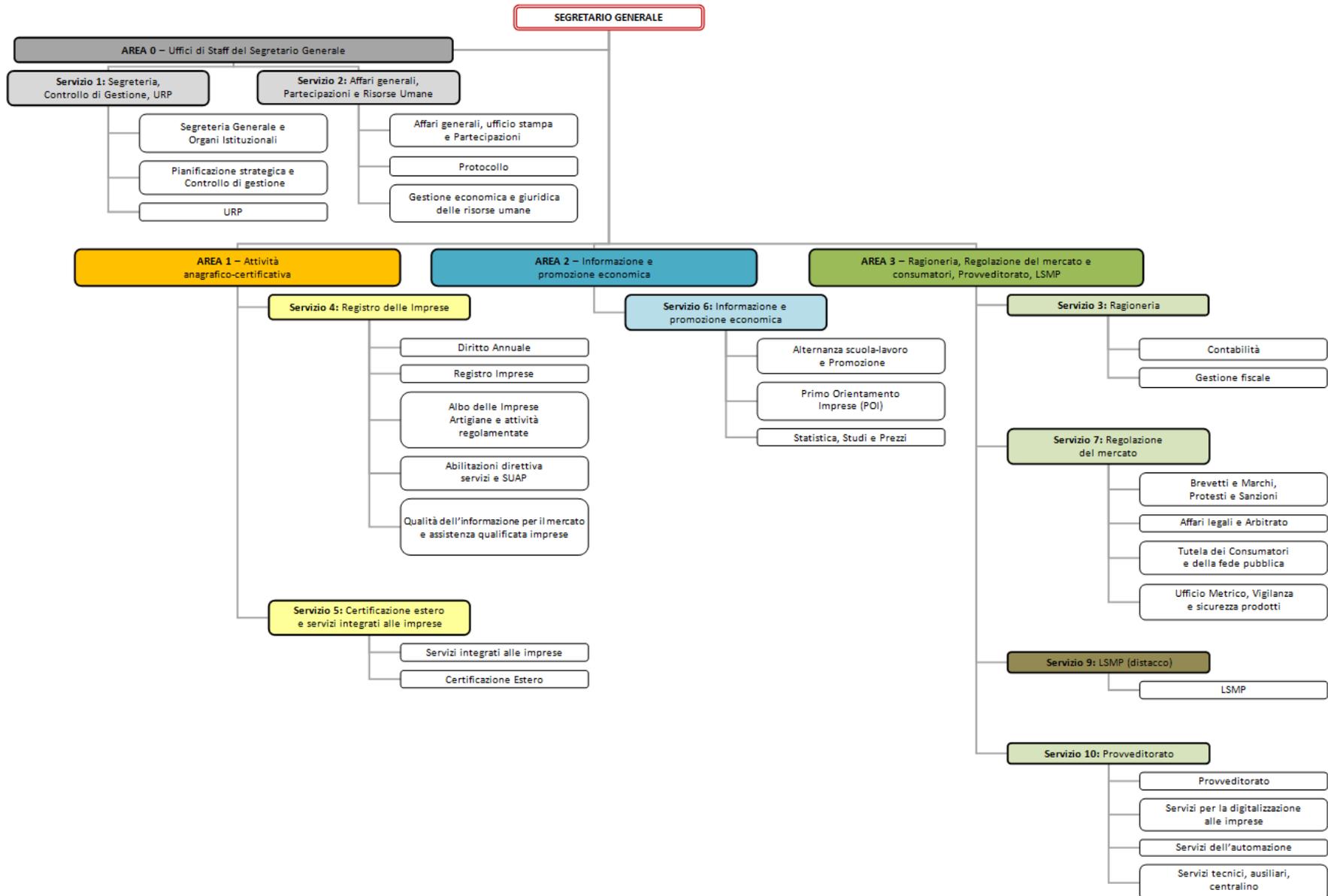
Di seguito è riportato l'organigramma al 1° gennaio 2021 della Camera di Vicenza.

² Nominati con provvedimento del Segretario Generale n. 105 e n. 106 del 20 dicembre 2019.

³ 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 2: organigramma della Camera di Commercio



Nel corso nel 2021 la struttura organizzativa della Camera verrà fortemente rivista, sia per dare compimento a livello operativo alla riforma camerale ma soprattutto per ottimizzare i servizi offerti alle imprese.

Un'accelerazione al processo riorganizzativo è stata data nel 2020 dall'emergenza sanitaria e dalla conseguente introduzione a tappe forzate del lavoro agile.

L'obiettivo e la sfida per il 2021 porteranno al completamento della revisione dei servizi e dell'organigramma camerale, contemperando le esigenze derivate dalla messa a regime del lavoro agile con i bisogni e la domanda del sistema delle imprese.

Le risorse umane

Il personale a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio 2021 è di 101 dipendenti e 3 dirigenti⁴. Al 1° gennaio 2021 i rapporti di lavoro a tempo parziale sono 33.

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	1	1		2				1	1	
D	23	6	17		12	11		6	4	7	6
C	68	12	56	5	43	20	2	32	6	3	25
B	5	2	3		2	3	3	1			1
A	3	2	1		1	2	1	2			
Tot.	104	25	79	5	62	37	6	41	12	13	32

Dalla tabella si ricava che quasi il 55% dei dipendenti ha conseguito il diploma di laurea e che complessivamente i diplomati e laureati sono oltre il 94%. Il 60% circa del personale si colloca nella fascia di età tra i 35 e i 54 anni.

⁴ Il Segretario Generale è stato incluso nel computo poiché ha un incarico a tempo determinato inserito in un rapporto a tempo indeterminato.

Complessivamente il personale in servizio a gennaio 2021 può essere calcolato come 91,3 unità *full time equivalent (FTE)*⁵ di cui 27,9⁶ unità svolgono attività di gestione dell'Ente, mentre 63,4 unità sono assegnate alle attività direttamente rivolte a favore delle imprese.

Poiché le imprese attive in provincia sono attualmente 89.601⁷, rapportando il precedente valore del personale dedicato alle attività esterne, si rileva una incidenza di 0,71 unità di personale ogni 1000 imprese attive.

I sistemi di incentivazione

Con deliberazione n. 38 del 16 aprile 2019 della Giunta è stato adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* - aggiornamento 2019, che ha recepito le novità introdotte dal CCNL 2016-2018 - Comparto funzioni locali e dalle Linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica e di Unioncamere nazionale. Con deliberazione n. 129 del 17 novembre 2020 il Sistema è stato modificato introducendo i riferimenti al Piano Organizzativo di Lavoro Agile (POLA), e modificando le fasce di premialità del personale non dirigente. Le modifiche avranno validità dall'anno 2021 e, per la parte relativa al POLA, verranno dettagliate nell'Allegato 2.

La formazione

I corsi di formazione programmati nel 2021 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).

Nel corso del 2021 il personale seguirà dei corsi formativi riguardanti le competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile, secondo il Piano Organizzato del Lavoro Agile.

⁵Il *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). Nel computo sono esclusi i 3 dirigenti.

⁶ Il calcolo è eseguito sommando il personale a tempo pieno e quello a tempo parziale rapportato al tempo pieno, esclusa la dirigenza.

⁷ Dato al 30 settembre 2020

Il Piano triennale 2021-2023 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 2019-2021 volto ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità nel lavoro tra uomini e donne.

In continuità, verrà predisposta una proposta del Piano triennale delle azioni positive 2021-2023 da parte del Comitato Unico di Garanzia.

Il sistema camerale

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

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 Camere e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali** rappresentano le Camere 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 Camera 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 camerale.

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 Camera 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 orafa 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 2021, nelle rispettive aree di intervento, è stato approvato dal Consiglio con Deliberazione n. 12 del 28 luglio.

Grafico 3: Struttura organizzativa di «Made in Vicenza»



Le partecipazioni della Camera

La Camera di Vicenza detiene quote di partecipazioni in società considerate di importanza strategica. La politica delle partecipazioni rappresenta 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.

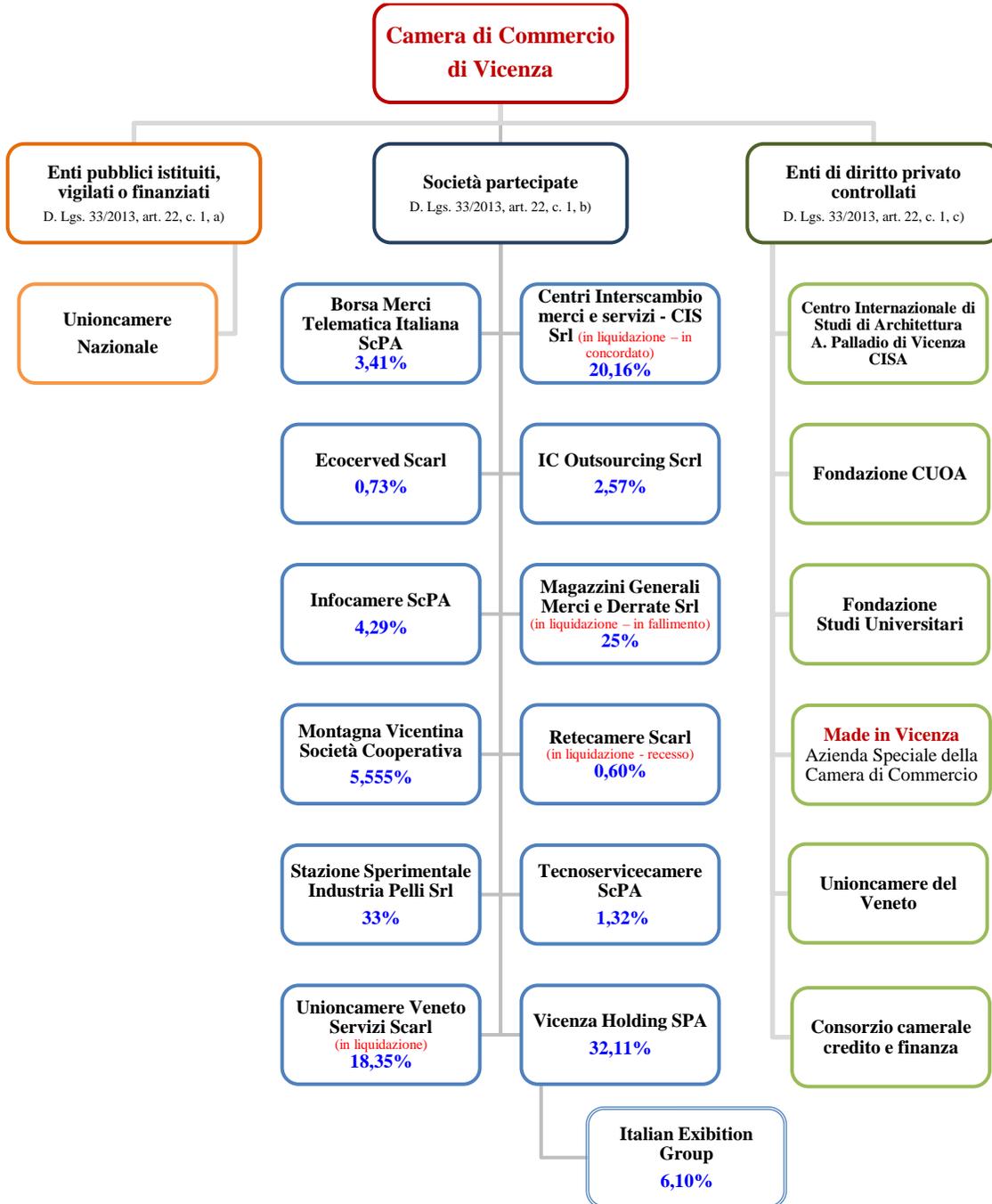
Va ricordato che la Camera di Vicenza insieme a quelle di Napoli e Pisa ha costituito il 3 dicembre 2014 la società denominata «Stazione Sperimentale per l'industria delle pelli e delle materie concianti Srl».

La Camera 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 Camera al 31 dicembre 2020.



Grafico 4: partecipazione della Camera al 31 dicembre 2020



1.3 Bilancio. Le risorse economiche

Le risorse finanziarie

La Camera è dotata di autonomia finanziaria, cioè gestisce in proprio le sue risorse economiche e finanziarie (circa 14,9 milioni di € previsti nel 2021⁸), 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 Camera 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 2017-2021)

	2017	2018	2019	Preconsuntivo 2020	Preventivo 2021
Diritto annuale	8.848.311	8.939.560	9.031.051	10.540.000	9.678.524
Diritti di segreteria	4.541.779	4.554.267	4.751.836	4.506.000	4.747.000
Contributi e trasferimenti	126.997	145.488	121.708	243.144	187.800
Proventi da gestione di servizi	670.670	498.490	503.087	324.500	268.600
Variazioni rimanenze	-13.287	31.202	57.335	0	0
Proventi correnti	14.174.469	14.169.006	14.465.017	15.613.644	14.881.924
Personale	4.214.743	4.454.501	4.272.550	4.278.964	4.329.389
Quote associative	916.691	793.388	824.446	956.000	936.000
Organi istituzionali	31.883	29.564	35.489	54.500	50.960
Altri costi di funzionamento	3.258.650	3.529.938	3.561.468	3.790.096	3.525.301
Interventi economici	2.172.709	2.493.251	2.547.049	6.017.889	4.505.059
Ammortamenti e accantonamenti	4.647.347	3.250.240	3.088.953	3.379.390	3.221.415
Oneri correnti	15.242.022	14.550.881	14.329.955	18.476.839	16.571.124
Risultato gestione corrente	-1.067.553	-381.875	135.062	-2.863.195	-1.689.200
Risultato gestione finanziaria	-468.312	-405.209	-251.061	-635.400	-615.800
Risultato gestione straordinaria	4.895.393	1.080.109	763.394	180.000	200.000
Risultato gestione patrimoniale	-797	0	0		
Risultato economico della gestione	3.358.731	293.025	647.395	-3.318.595	-2.105.000

⁸ Da bilancio preventivo 2021.

**ATTIVO DELLO STATO PATRIMONIALE (anni 2016-2019)**

	2016	2017	2018	2019
Immobilizzazioni immateriali	2.241	2.795	2.291	23.145
Immobilizzazioni materiali	26.802.079	25.482.705	23.834.575	24.631.506
Immobilizzazioni finanziarie	18.797.360	13.506.199	13.812.363	13.508.195
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	45.601.679	38.991.699	37.649.229	38.162.846
Crediti di funzionamento	3.164.784	1.909.185	1.831.368	1.910.523
Disponibilità liquide	21.571.156	29.183.500	30.104.647	29.839.151
ATTIVO CIRCOLANTE	24.793.436	31.136.860	32.011.392	31.882.385
Ratei e risconti attivi	15.296	26.630	13.422	38.222
TOTALE ATTIVO	70.410.411	70.155.189	69.674.043	70.083.453

PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (anni 2016-2019)

	2016	2017	2018	2019
Debiti di finanziamento	13.920.707	13.401.993	13.033.755	12.646.490
Trattamento di fine rapporto	4.849.791	4.829.361	5.132.405	5.002.586
Debiti di funzionamento	5.006.582	5.182.362	5.145.076	6.252.983
Fondi per rischi e oneri	3.783.954	1.824.958	1.163.142	622.395
Ratei e risconti passivi	86.345	49.114	16.484	11.249
TOTALE PASSIVO	27.647.378	25.287.789	24.490.862	24.535.703
Avanzo patrimoniale	26.982.807	32.137.352	35.496.082	35.789.107
Riserva di partecipazioni	10.625.682	9.371.318	9.394.074	9.111.247
Risultato economico di esercizio	5.154.545	3.358.731	293.025	647.395
PATRIMONIO NETTO	42.763.033	44.867.400	45.183.181	45.547.749

RATIOS DI BILANCIO (anni 2016-2019)

	2016	2017	2018	2019
Indice equilibrio strutturale	19,08%	12,04%	14,94%	18,90%
Equilibrio della gestione corrente	102,14%	107,53%	102,70%	99,07%
Equilibrio economico al netto del FDP	n.d.	105,40%	100,70%	97,19%
Indice di struttura primario	93,78%	115,07%	120,01%	119,35%
Indice di liquidità immediata	246,04%	417,10%	478,42%	435,93%
Margine di struttura finanziaria	282,05%	444,35%	507,46%	463,72%

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 Camere 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 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 2019 il PIL italiano ha decelerato, registrando una crescita dello 0,3 per cento. Gli investimenti sono aumentati decisamente meno rispetto al 2018, frenati dall'incertezza diffusasi tra le imprese a seguito del rallentamento dell'economia globale e delle persistenti tensioni protezionistiche. I consumi delle famiglie hanno risentito della debole dinamica del reddito disponibile.

La pandemia di Covid-19 ha modificato profondamente l'andamento dell'economia del 2020 e degli anni a venire rispetto a quanto ci si poteva attendere sulla base degli andamenti del 2019. Secondo gli scenari formulati dal Fondo monetario internazionale, il prodotto mondiale registrerà una forte diminuzione. Per l'economia italiana, rimasta pressoché stazionaria nel 2019, pur mostrando cospicui progressi nella competitività internazionale, nei livelli di indebitamento delle imprese e nelle condizioni del sistema bancario, si prevede la più forte contrazione dalla seconda guerra mondiale. La rapidità del recupero dell'economia dipenderà dai tempi dell'emergenza sanitaria e dalla continuità della risposta delle politiche economiche, che è stata finora in tutti i paesi di portata eccezionale. Tutti gli scenari indicano che le conseguenze della pandemia sull'economia mondiale saranno comunque rilevanti e si estenderanno oltre il breve periodo.

Nella provincia di Vicenza, nel periodo 2015-2018 la capacità esportativa delle imprese vicentine assieme ad una moderata ripresa degli investimenti interni, anche a seguito del programma Industria 4.0, aveva portato ad un miglioramento della situazione economica con effetti positivi anche in termini occupazionali.

Nel 2019 in termini di Valore aggiunto (prezzi di base e correnti) nella provincia di Vicenza vi è stato un incremento del +1,2%, in decelerazione rispetto al 2018, e in linea con l'aumento registrato a livello italiano. Il Valore aggiunto del vicentino nel 2019 si è attestato attorno ai 27,1 miliardi di euro, tuttavia, secondo l'indagine congiunturale sul manifatturiero, nel 2019 la produzione industriale ha registrato un andamento crescente in media d'anno, ma rispetto al dato di fine 2018 la serie è stata sostanzialmente piatta: la variazione di tutti gli indicatori congiunturali analizzati (produzione, fatturato, ordinativi interni ed esteri) è risultata molto contenuta, confermando quindi una fase di stasi.

Nei primi nove mesi del 2020 la produzione industriale in provincia ha risentito delle chiusure legate al COVID nei mesi primaverili con una caduta senza precedenti non controbilanciata dal rimbalzo dei mesi estivi: -3,5% il confronto tra la produzione del terzo trimestre 2020 e quella dell'analogo periodo del 2019. Anche i dati amministrativi indicano

una situazione senza precedenti seppur con un miglioramento nei mesi estivi prima dell'arrivo della cosiddetta "seconda ondata" del virus. Nei primi 9 mesi le ore autorizzate sono state quasi 58 milioni e in tutto il 2010 (anno in cui la crisi finanziaria del biennio 2008-2009 ha impattato maggiormente sul lavoro) erano state 26,1 milioni. Sempre considerando il periodo gennaio-settembre del 2020 si è registrata una contrazione del numero di imprese registrate (-525 contro -213 dell'analogo periodo del 2019). I dati sull'occupazione mostrano una situazione negativa soprattutto per i contratti a tempo determinato e di somministrazione ma va tenuto conto dell'utilizzo enorme degli ammortizzatori sociali e della limitazione legislativa ai licenziamenti.

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, tuttavia il processo di digitalizzazione è stato forzatamente accelerato dalla crisi sanitaria con la necessità di organizzare forme di lavoro agile e trovare nuove forme di vendita utilizzando strumenti digitali.

Soprattutto le imprese del settore manifatturiero hanno nel corso degli anni 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 KIBS⁹): a fine 2019 in provincia di Vicenza, le unità locali classificate come KIBS erano 6.204 (10,8% 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 mentre gli addetti sono in leggera contrazione).

È possibile inoltre catalogare le imprese in base al loro codice di attività individuando "un'area digitale": a fine 2019 in provincia gli addetti delle unità locali dell'area digitale sono 5.849 aumentati del 14,8% nell'ultimo quinquennio, 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 2015-2019 quote rilevanti di imprese vicentine con dipendenti hanno realizzato investimenti nel digitale, in particolare nella sicurezza informatica (65%), nell'accesso a internet ad alta velocità e in cloud (59,1%), per

⁹ KIBS: "Knowledge Intensive Business Services"

2 febbraio 2021 Giunta, Deliberazione n.3

Piano della Performance 2021/2023

Pianificazione strategica e Controllo di Gestione

l'acquisto di strumenti software di acquisizione e gestione dei dati (46,1%), nelle tecnologie di comunicazione machine-to-machine e Internet of Things IoT (30,2%), nella realtà virtuale a supporto dei processi produttivi (26,1%) mentre è meno importante e legata al settore economico di riferimento la quota di imprese che investono in robotica avanzata (17,6%).

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 2019 sono stati 8.581 i token rilasciati, compresi i rinnovi) e il potenziamento del canale telematico del SUAP - Sportello Unico delle Attività Produttive (nel 2019 il 100% dei comuni vicentini ha utilizzato la piattaforma di Infocamere e le pratiche telematiche gestite sono passate da 15.871 del 2015 a 48.829 del 2019). Tali attività sono propedeutiche alla formazione del fascicolo elettronico di impresa e all'utilizzo che deve essere sempre più massivo del cassetto digitale dell'imprenditore.

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, nel 2020 ha avuto inizio il progetto PID a valere sull'aumento del 20% del diritto annuale, e il Bando a favore della digitalizzazione inizialmente aveva previsto una dotazione di euro 300 mila ma per far fronte alle richieste la dotazione è stata aumentata a euro 749.000. Tale attività si pone in ottica di sussidiarietà rispetto altri strumenti del MISE e della Regione del Veneto poiché sono pensate per piccoli investimenti e poco complessi anche dal punto di vista della documentazione giustificativa.

Orientamento al lavoro e alle professioni

Nel 2019 la provincia di Vicenza mostrava una situazione occupazionale migliore rispetto al dato nazionale: il tasso di occupazione¹⁰ in provincia è risultato pari a 68,1% quasi 10 punti superiore rispetto al dato italiano (59%). Anche valutando il tasso di

¹⁰ Per la popolazione dai 15 ai 64 anni

disoccupazione emergeva una situazione decisamente migliore: 4,7% nel vicentino contro il 10% del dato italiano.

Verificando il dato in serie storica, la provincia di Vicenza registrava un numero di occupati pari a 384.000 che ha portato il tasso di occupazione del 2019 a livelli superiori a quelli del 2007, viceversa il tasso di disoccupazione era ancora su livelli superiori: vi era una parte della popolazione disposta a lavorare ma che non era riuscita a trovare un'occupazione.

I dati sulle forze di lavoro con dettaglio provinciale scontano un ritardo che in un periodo di crisi senza precedenti non aiuta a comprendere la situazione occupazionale anche se va detto che il ricorso massiccio agli ammortizzatori sociali e le restrizioni normative sui licenziamenti stanno frenando artificialmente le dinamiche dei contratti di lavoro.

I dati del Registro delle Imprese, dove sono allineati gli identificativi delle imprese registrati con le posizioni INPS degli occupati nelle imprese attive, evidenziano una situazione di difficoltà che però resta ancora in qualche modo “sospesa”: da 338.754 occupati al 30 settembre 2019 a 335.111 occupati al 30 settembre 2020 (-1,1%). Il macrosettore dei servizi è quello che ha registrato la diminuzione maggiore (-2,9%), ma anche agricoltura (-2,3%), commercio (-1,7%) e industria (-0,7%) in contro-tendenza l'occupazione nelle costruzioni (+7,4%, +1.700 occupati circa).

Il saldo tra assunzioni e cessazioni riferite a contratti di lavoro dipendente nei primi nove mesi del 2020 è positivo e pari a +310 frutto però di saldi altalenanti nei vari trimestri (+3.215, -4.215, +1.310). Va però sottolineato che il saldo era stato di +6.735 nel periodo gennaio-settembre 2019. Il saldo è positivo per i contratti a tempo determinato (si tiene conto anche delle trasformazioni, +4.670) mentre è negativo per l'apprendistato (-875), per il tempo determinato (-2.870) e per i contratti di somministrazione (-620).

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 italiani¹¹.

¹¹ 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 2 febbraio 2021 Giunta, Deliberazione n.3

Tutto ciò premesso, 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 2019/20 erano 18.245 contro 19.090) anche se va sottolineato che questo gap si sta progressivamente chiudendo.

Inoltre l'indagine Excelsior segnala che il 39% delle figure professionali in entrata sono di difficile reperimento e questa percentuale raggiunge il 50% per alcune figure soprattutto in ambito tecnico sia di profilo medio-alto sia di profilo più operativo.

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 scolastiche, illustrando i risultati dell'indagine Excelsior, facendo conoscere i risultati in chiave occupazionale degli ITS (e sostenendoli anche finanziariamente attraverso borse di studio) nonché facendo conoscere lo sportello POI (Primo Orientamento Imprese) a favore degli aspiranti imprenditori.

Esportazioni e internazionalizzazione

Secondo l'Istat, nel 2019 in Italia l'export ha conosciuto un ulteriore aumento (+2,3% pari a 480 miliardi) anche se in misura inferiore rispetto al +3,6% dell'anno precedente. In linea generale, si riscontra una crescita dell'export verso i Paesi extra-UE, come ad esempio Svizzera (+19,3%) e Cina (+21,2%), mentre cedono gli USA (-7,7). Nel Vicentino, le esportazioni aumentano leggermente ma in modo più rilevante rispetto al dato nazionale e si attestano sul +2,7%, mentre rallenta il flusso delle importazioni, che segna un -4,7%.

Sempre nel 2019 nella classifica delle province esportatrici Vicenza resta al terzo posto, ma nell'ambito del manifatturiero nel 2019 con una quota del 4,0%, Vicenza per la prima volta si aggiudica la medaglia d'argento nella graduatoria delle province italiane dietro Milano. L'Europa nel 2019 assorbe il 66,1% delle esportazioni beriche (65,7% nel 2018), l'Asia il 15,9% (16,5% nel 2018 e 18,0% nel 2017), l'America il 13,2% (un decimo di punto in più rispetto al 2018), l'Africa il 3,7% e l'Oceania l'1,1%.

L'analisi della serie storica delle vendite all'estero vicentine nei primi 9 mesi dell'anno dimostrano che in valore assoluto nel 2020 siamo tornati ai livelli di poco superiori a quelli

prodotto (84,6%), Ingegneria meccatronica (94,7%) contro una media nazionale del gruppo di ingegneria del 67,2%.

del 2014. Il legame tra il *lockdown* e il crollo dell'export è palese esaminando gli andamenti mensili: se infatti nei primi due mesi dell'anno la dinamica dell'export berico è risultata favorevole (+3,3% a gennaio e +6,2% a febbraio) a marzo e si è verificata una riduzione di oltre 11 punti percentuali, ad aprile il crollo è stato di quasi 50 punti e a maggio del 32,3%; a giugno si osserva una decelerazione (-8,7%) che è proseguita il mese successivo (-7,7%); ad agosto si nota un parziale recupero (+3,5%), rivelatosi però effimero posto che nel mese di settembre la variazione dei flussi esportati è ritornata in territorio negativo: -0,5%.

Se da un lato quindi la vocazione esportativa delle imprese vicentine è un dato acquisito, non mancano elementi di fragilità legate anche alla difficile situazione sanitaria dei principali paesi di sbocco. Strutturalmente 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, devono essere elementi di riflessione. Inoltre da uno studio di Unioncamere italiana emerge che in provincia 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, come pure mettere a disposizione elementi conoscitivi per far conoscere le peculiarità della struttura economica vicentina e attrarre investimenti dall'estero (ad esempio attraverso Conoscere Vicenza e il portale di *data visualization* sulle società partecipate da soci stranieri).

Turismo e cultura

Per quanto riguarda l'Italia, nel 2019 secondo la Banca d'Italia il turismo ha rappresentato il 41% delle esportazioni di servizi, con entrate per 44,3 miliardi e 65 milioni di pernottamenti per 41 milioni di viaggiatori, che vengono nel nostro Paese prevalentemente per ragioni di turismo culturale (56,4%, secondo la Banca d'Italia il 32,7%). Si può quindi capire la situazione drammatica che si è venuta a creare con l'emergenza sanitaria soprattutto con riferimento a aree a forte vocazione turistica come il Veneto.

A livello strutturale, gli asset principali del sistema turistico veneto restano certamente attrattivi si pensi alle 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 dei 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.

Per quanto concerne il settore turistico della provincia di Vicenza, nel 2019 le cifre sono confortanti. Il +6% di presenze nell'intera provincia comprende sia la città di Vicenza con +3,7%, sia Asiago con +2,9%. Anche l'inizio del 2020 era stato positivo ma la crisi sanitaria ha messo in estrema difficoltà tutto il settore nei mesi primaverili anche se va detto che l'estate nella montagna vicentina è stata positiva mentre le strutture ricettive delle città d'arte e legate al turismo congressuale come Vicenza hanno continuato a soffrire.

Nel 1° semestre 2020 nel Veneto arrivi e presenze diminuiscono di oltre 70 punti percentuali: il confronto tra gli arrivi del 1° semestre 2020 e quelli del lo stesso periodo



dell'anno precedente evidenziano un arretramento nel Veneto di -73,4% da 8.825.902 a 2.344.669 esito di -72,6% degli esercizi alberghieri e -75,2% degli esercizi complementari. L'analisi delle dinamiche mensili degli arrivi sottolinea la connessione con l'emergenza sanitaria e i provvedimenti di *lockdown*: +9,7% a gennaio, -7,4% a febbraio, -93,3% a marzo, -99,4% ad aprile, -95,7% a maggio e -77,3% a giugno.

Sempre nel Veneto le presenze sono passate da 26.963.422 del 1° semestre 2019 a 7.391.659 con un ripiegamento di -72,6%. Questi gli andamenti mensili: +8,1% a gennaio, +2,1% a febbraio, -83,7% a marzo, -95,7% ad aprile, -93,4% a maggio e -79,0% a giugno. Nella provincia di Vicenza il crollo è drammatico, ma di proporzioni lievemente più contenute. Tra gli esercizi alberghieri i più penalizzati sono quelli di fascia elevata e tra gli esercizi complementari è minore la flessione di campeggi e villaggi turistici. Relativamente ai pernottamenti si può constatare un arretramento di -50,2% (oltre 22 punti in meno del dato Veneto) da 972.761 del 1° semestre 2019 a 484.072 nel 1° semestre 2020.

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. La Camera di Commercio può anche favorire sia il recupero del reddito delle imprese turistiche sia soprattutto i nuovi investimenti.

Crisi aziendali

Pur in una situazione drammatica e senza precedenti, il tessuto economico vicentino resta solido anche se il tema del difficile approvvigionamento di liquidità a seguito della crisi sanitaria è stato centrale e verosimilmente lo sarà ancora in futuro. L'attività di garanzia statale ai prestiti bancari alle imprese attraverso il Fondo centrale di garanzia, seppur partita a rilento, sembra aver portato dei benefici poiché Vicenza è stata la prima provincia del Veneto con 3,2 miliardi di prestiti garantiti sopra i 30 mila euro, ma anche le operazioni con importi minori (in generale utilizzate da piccole strutture commerciali) sono state numerose (14.197 agli inizi di gennaio 2020).

L'analisi della demografia imprenditoriale nel Registro delle Imprese mostra una situazione ancora "di attesa": nei primi nove mesi del 2020 si è registrata una contrazione

del numero di imprese registrate (-525 contro -213 del periodo di gennaio-settembre 2019). Nonostante la fase di incertezza il saldo del terzo trimestre è tuttavia positivo anche se va evidenziato che presumibilmente vi è una situazione di sospensione poiché il numero di iscrizioni e cessazioni è molto contenuto rispetto all'analogo periodo del 2019; d'altro canto è significativo che vi siano 733 nuove iscrizioni di imprese in un momento così difficile. Il saldo è significativamente positivo nelle costruzioni.

Nei primi nove mesi del 2020 l'apertura di procedure concorsuali ha riguardato un numero più contenuto di imprese rispetto all'analogo periodo del 2019 (93 imprese rispetto a 153), ma tale indicatore andrà monitorato in un arco di tempo più lungo. Nell'ambito di queste procedure i fallimenti sono stati 25 nel 3° trimestre 2020, cinque in più rispetto al 2° trimestre.

Prendendo in considerazione le ore complessive di CIG dei primi 9 mesi dell'anno, l'intensità dell'aumento del 2020 è senza precedenti nella storia recente. Crescono soprattutto la componente ordinaria (CIGO) che rappresenta l'84% del totale e quella in deroga che rappresenta circa il 15% del totale, ma questo è dipeso dalle scelte del legislatore.

Sul tema della prevenzione delle crisi di impresa va ricordato che il D. Lgs. 14 del 12 gennaio 2019 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 anche se alcune previsioni sono state prorogate.

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. È quindi utile che la Camera di Commercio da un lato proponga attività informativa e di auto-analisi per le imprese e dall'altro impegni risorse per favorire la liquidità delle imprese con una logica di sostegno agli investimenti per la ripartenza.

La partecipazione degli stakeholders

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

Nel mese di settembre 2020 è stato realizzato un sondaggio su un campione significativo di imprese della provincia (oltre 27.700 imprese contattate e oltre 3.000 le

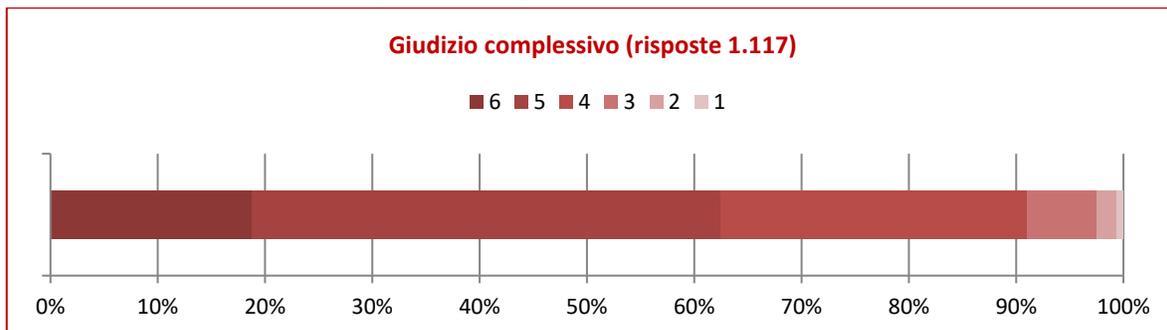
risposte pervenute, con un tasso di adesione dell'11% circa), per chiedere un giudizio sui servizi resi dalla Camera alle imprese, in particolare quelli messi in campo per supportarle durante l'emergenza sanitaria (sportello prenotazioni, servizi specifici per la certificazione estero, bandi e contributi).

È stato chiesto, inoltre, per i servizi utilizzati, di esprimere un giudizio da 1 a 6 (totalmente insoddisfatto – totalmente soddisfatto), su aspetti quali la competenza e disponibilità del personale, l'adeguatezza degli orari, l'organizzazione degli uffici, la possibilità di ottenere informazioni sul sito o al telefono, i tempi di attesa e la chiarezza delle procedure. Vengono considerate positive le valutazioni superiori al 3.

In generale i giudizi sono risultati molto positivi (tutti tranne uno oltre l'80%, con punte addirittura del 91%). Tutti i giudizi risultano in lieve calo rispetto all'anno precedente.

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

Grafico 5: giudizio complessivo sui servizi camerali nel 2020



Il risultato positivo risulta in leggero calo rispetto all'anno precedente (91% contro il 93% del 2019 e 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>.

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

3. Pianificazione: performance organizzativa

3.0 Albero della performance

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

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

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

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

La Camera di Vicenza al fine di declinare i propri Quadri Strategici in Obiettivi Strategici, ha individuato **quattro prospettive di performance**, corrispondenti agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa indicati all'articolo 8 del D. Lgs. 150/2009.

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

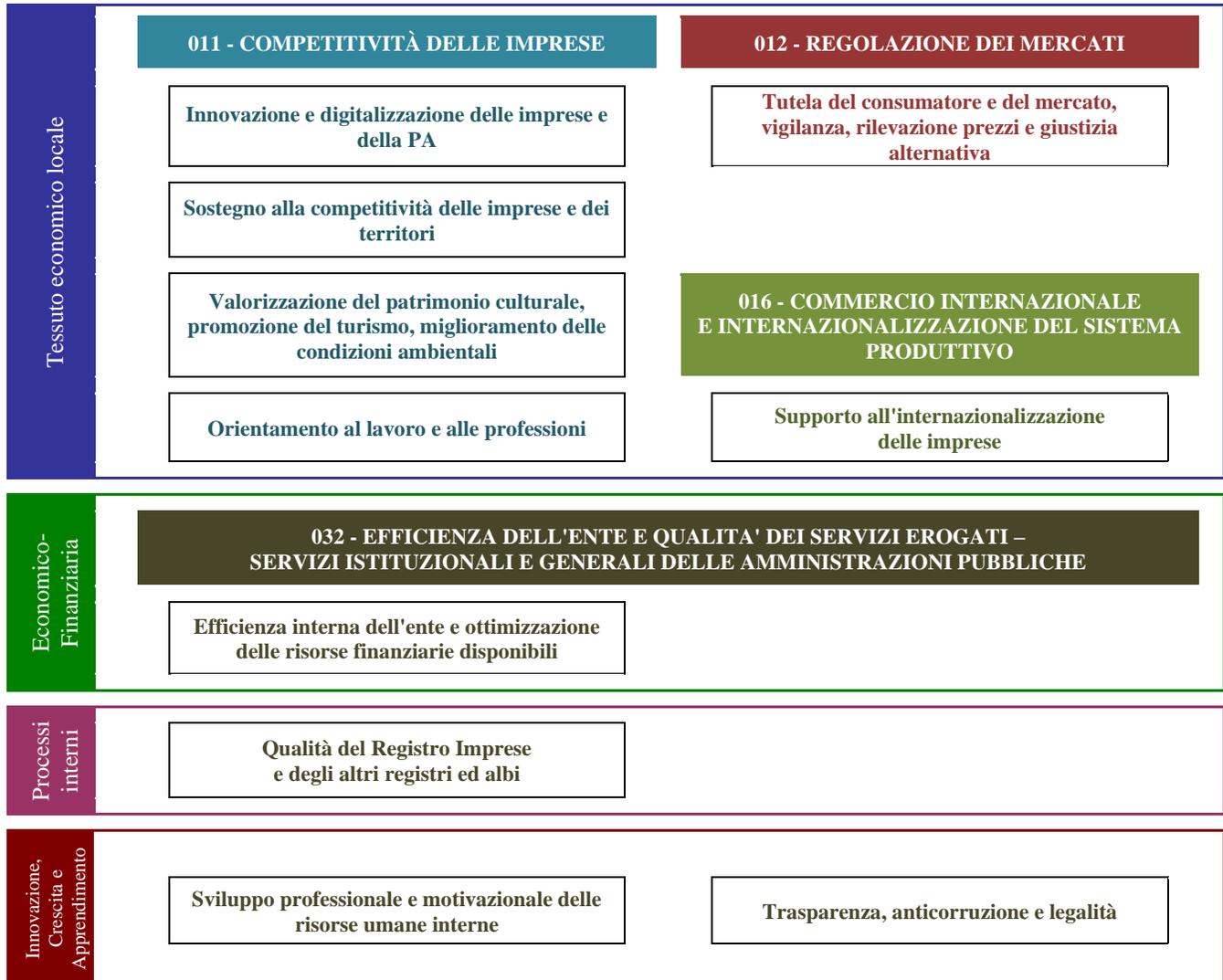
Le quattro prospettive sono:

- La «**prospettiva tessuto economico locale**» misura il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'Ente di individuare e soddisfare i bisogni specifici del territorio e degli utenti.
- La «**prospettiva economico-finanziaria**» valuta la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale *standard* di riferimento al fine di valutare le capacità del *management* di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.
- La «**prospettiva processi interni**» individua il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.
- La «**prospettiva innovazione, crescita e apprendimento**» valorizza le potenzialità interne dell'Ente, al fine di favorire la crescita del personale in termini di competenze, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento; è orientata inoltre alla innovazione di processo e al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.



Al fine di descrivere e successivamente misurare la *performance* camerale, la Camera 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 2021-2023 con provvedimento del Consiglio n. 12 del 28 luglio 2020.

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 2021 riguardano le seguenti macro-aree di intervento, per le quali riportiamo un breve estratto tratto dal citato Programma e dalla Relazione Previsionale Programmatica del 2021:

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).

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, da sviluppare anche attraverso il Punto Impresa Digitale (PID), gestito dall'Azienda speciale Made in Vicenza.

Dal 2020 è stato avviato il progetto "Punto Impresa Digitale", finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale, e rivisto a causa dell'emergenza sanitaria legata al Covid-19: il progetto continuerà anche per il 2021, attraverso collaborazioni con Università, Centri di ricerca, Associazioni di categoria.

Continuerà l'attività degli sportelli, con una particolare attenzione alle firme digitali e alla diffusione del Cassetto Digitale dell'imprenditore.

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.

Al fine di favorire la competitività delle imprese è prevista l’emanazione del Bando Unico Annuale, per cofinanziare progetti di forte impatto per l’economia provinciale.

Nel 2021 troverà piena attuazione la realizzazione del progetto “Prevenzione delle crisi di impresa”, opportunamente rivisto con le necessità legate alla ripartenza dopo la fase più acuta dell’emergenza Covid-19.

Infine, a supporto dell’imprenditoria femminile è stata costituita la Commissione Consiliare, che dovrà promuovere iniziative coordinate con quelle camerali, in particolare con i progetti nazionali del 20% di promozione dell’imprenditoria femminile.

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. Su questo tema è avviato il progetto “Turismo” finanziato con l’aumento del 20% del diritto annuale, che continuerà nel 2021.

Il rapporto con il GAL Montagna Vicentina proseguirà, soprattutto per la gestione di progetti e comunicazioni legati all’Altipiano valorizzati anche alla luce del rilancio turistico post Covid-19.

Il citato Decreto attribuisce, inoltre, competenze in materia ambientale nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali, per questo potranno anche realizzarsi alcuni progetti pilota di analisi e proposta di sviluppo sostenibile per specifiche aree della provincia, da programmare congiuntamente con gruppi di Comuni con il supporto scientifico dell’Università.

011.04) Orientamento al lavoro e alle professioni

La tematica del lavoro è centrale nel Decreto di riforma delle Camere di Commercio. A queste viene affidata, infatti, la tenuta e la gestione del Registro nazionale per l’Alternanza Scuola-Lavoro (RASL), le attività legate all’orientamento al lavoro e alle professioni, alla

realizzazione del sistema di certificazione delle competenze, al supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, al sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro e al *placement*.

Si realizzerà la seconda annualità del progetto "Formazione Lavoro" finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale che è già stato rivisto a causa del Covid-19, ma che potrà subire ulteriori adattamenti anche in funzione dell'effettiva attività da realizzare in collaborazione con gli Istituti scolastici.

La Camera di Commercio è socia della Fondazione CUOA: al fine di valorizzare questa partecipazione, considerate le importanti attività di alta formazione, nel 2021 si interverrà supportando la formazione di alto livello degli imprenditori e degli studenti post-universitari.

Anche l'esperienza dell'assegnazione di Borse di studio per la frequenza dei corsi ITS, corsi molto apprezzati dalle imprese ma poco conosciuti, sarà replicata.

Entrambe queste iniziative saranno valutate all'interno del progetto finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale e supportate da risorse aggiuntive.

012 «Regolazione dei mercati»

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

La 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).

Nel 2021 le iniziative in materia di vigilanza, metrologia e tutela del mercato si avvarranno delle Convenzioni già stipulate con le Camere di commercio del Veneto e Unioncamere del Veneto.

Sarà aggiornata e rivista la struttura della Camera arbitrale di Vicenza con l'obiettivo di potenziarne l'attività e sarà organizzato un corso di formazione per arbitri al fine di disporre di un maggior numero di professionisti qualificati e disponibili per le attività di arbitrato.

In materia di Brevetti e Marchi si prevede di organizzare e sviluppare un nuovo servizio di informazione sulle provvidenze nazionali o regionali per la registrazione di nuovi marchi o brevetti da dedicare alle imprese, soprattutto a quelle di medie/piccole dimensioni per favorirne la crescita.

A seguito della proroga al 1° settembre 2021 dell'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, verrà organizzato un nuovo servizio e sarà individuata l'idonea collocazione del relativo Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa (OCRI).

Con decorrenza 1° gennaio 2020, infine, 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: gli obiettivi del Laboratorio, rientrano nel Piano delle performance camerale e sono definiti in accordo con l'Azienda Speciale.

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.

Su questa tematica, nel 2021 si realizzerà la seconda annualità del progetto “Internazionalizzazione” finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale che è già stato rivisto a causa del Covid-19.

A queste attività continua ad affiancarsi il rilascio dei certificati di origine delle merci e dei documenti per l'esportazione: si punterà quest'anno a diffondere al più elevato numero di imprese la possibilità di utilizzare la “stampa in azienda”, che riduce i tempi ed evita di recarsi fisicamente agli sportelli camerale.

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

032.07) Efficienza interna dell'ente e ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili

Il perseguimento dei fini istituzionali dell'ente camerale non può prescindere da una dinamica organizzazione dell'ente, il più possibile rispondente ai principi di progettualità, efficacia, efficienza ed economicità; in tal senso sono fondamentali l'ascolto degli *stakeholders* tramite indagini periodiche sul gradimento dei servizi e le segnalazioni ricevute tramite il sito e i *social*.

Nel 2021 sarà consolidato e affinato l'utilizzo del nuovo sistema di gestione contabile CON2 per tutte le registrazioni contabili e la predisposizione dei dati di bilancio e sarà realizzata un'iniziativa volta a sensibilizzare gli uffici camerali per l'invio in tempo utile dei dati economici di loro competenza.

Sarà esteso il nuovo sistema di gestione degli incassi con piattaforma PagoPA, già attivo, in considerazione del fatto che il Decreto Semplificazione (D.L. 16 luglio 2020, n. 76) ha prorogato l'obbligatorietà di adesione da parte delle pubbliche amministrazioni al 28 febbraio 2021.

Verranno infine recepiti nella struttura organizzativa i risultati del progetto di riorganizzazione, attivato nella seconda parte del 2020, al fine di rendere più efficiente l'erogazione dei servizi, alla luce della distribuzione di competenze indicata nel Decreto del Mise del 7 marzo 2019.

032.08) Qualità del Registro Imprese e degli altri registri ed albi

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

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

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

Nel 2021 continuerà l'attività di mantenimento e aggiornamento del Registro imprese, completando la pulizia delle imprese che non hanno i requisiti per rimanervi, previa verifica periodica. Di pari passo si darà corso all'attività sanzionatoria per le imprese che al 1° ottobre 2020, non abbiano comunicato il domicilio digitale (PEC) al Registro delle imprese.

Infine, sarà istituito entro marzo 2021, presso il Registro delle imprese, il registro dei titolari effettivi e dei trust come previsto dal decreto legislativo 231/2007.

032.09) Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne

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

Come già detto, il Decreto Rilancio, così come convertito in Legge, ha introdotto il "Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)", il quale individua le modalità attuative del lavoro agile. Per il dettaglio si rimanda all'Allegato 2.

Per l'anno 2021 è obiettivo comune a quattro Camere di Commercio della Regione tracciare un percorso metodologico per definire le funzioni, le risorse, e la struttura di un Ufficio Unico tra le CCIAA del Veneto per la gestione unitaria di alcune linee operative che riguardano l'Amministrazione del personale camerale.

Verrà pianificata e organizzata l'attività formativa del personale, in seguito all'applicazione del Piano formativo 2020/2021 e la verifica dell'attività stessa.

Troverà applicazione la formazione ai neoassunti in seguito al piano formativo predisposto nel 2020 a cui si affiancherà la formazione conseguente agli spostamenti di personale già previsti e a quelli conseguenti la riorganizzazione.

032.10) Trasparenza, anticorruzione e legalità

La Legge 6 novembre 2012, n. 190 traduce nell'ordinamento interno i principi contenuti in norme sia internazionali sia nazionali in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e dispone misure a presidio della trasparenza e dell'integrità dell'azione della Pubblica Amministrazione.

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

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

Indicatori di performance legati alle azioni in tema di prevenzione della corruzione sono presenti a livello dirigenziale. Ulteriori indicatori collegati alla gestione della trasparenza sono presenti sia a livello di ente, e coinvolgono tutto il personale, sia a livello di Area.

Nel 2021, a seguito delle possibili trasformazioni organizzative, verranno riviste le aree di rischio, anche alla luce del decreto MISE del 7 marzo 2019, del nuovo PNA e della mappa dei processi predisposta da Unioncamere Nazionale. La revisione comporterà una riscrittura quasi totale del Piano di prevenzione della corruzione della Camera e verrà attuata anche attraverso l'utilizzo del nuovo strumento di analisi dei rischi corruttivi e di definizione delle relative misure, predisposto da Unioncamere nazionale.

Il dettaglio delle proposte di programmazione quinquennale si trova nel Programma Pluriennale 2019-2023; le proposte specifiche per il 2021 sono presenti nella Relazione Previsionale Programmatica.

Entrambi i documenti sono consultabili alla pagina del sito camerale www.vi.camcom.it/.../atti-general-normativa.html (Percorso dal sito camerale www.vi.camcom.it -> Amministrazione Trasparente - > Disposizioni generali -> Atti generali -> Atti generali)

Gli indicatori strategici

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

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

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 2021 al Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* ha confermato gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori si considerano raggiunti (in termini di scostamenti accettabili rispetto al *target*) come segue:

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

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

3.2 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 Camera presenta percentuali elevate di presenza femminile a tutti i livelli. La presenza femminile è preponderante anche nella fase di reclutamento del personale.

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

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

	2017	2018	2019	2020	2021 ¹²
% di Dirigenti donne	33%	33%	33%	33%	33%
% di Donne rispetto al totale del personale	71,7%	73,1%	75,8%	76,0%	76,0%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
età media del personale femminile	49,3	50,2	50,6	49,9	49,4
età media del personale maschile	54,0	54,7	53,8	52,6	52,4
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	43,2%	43,0%	45,3%	51,9%	53,2%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	50,0%	55,2%	54,2%	64,0%	64,0%
posizioni di telelavoro attivate	2	2	4	4	n.d.
% di personale femminile in telelavoro rispetto al totale del personale in telelavoro	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% di personale femminile Capo Servizio su totale Capi Servizio	55,6%	55,6%	62,5%	60,0%	60,0%

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

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

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

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

¹² Proiezione sulla base dei dati disponibili.

Per quanto riguarda la dirigenza, il processo di valutazione della *performance* individuale ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della Camera, declinati in indicatori trasversali a tutta la dirigenza e specifici per singolo dirigente, sulla base dei quali verificare il livello di raggiungimento dei risultati. Nell'Allegato 1 sono presentati gli obiettivi, gli indicatori e i *target* con i relativi pesi connessi alla valutazione del personale dirigenziale.

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

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

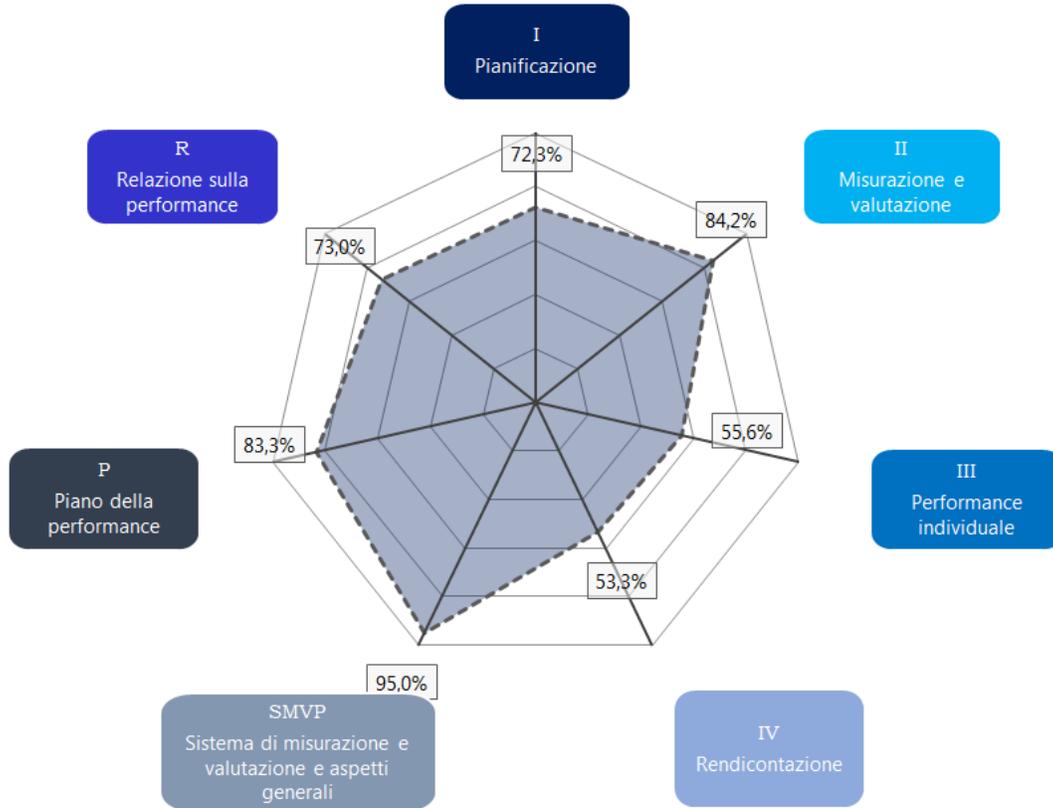
Il modello di *check-up*:

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

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

Si riportano di seguito i risultati del *check-up* derivati dal nuovo *tool* e riferiti all'ultimo ciclo di performance completato (2019).

Grafico 7: Check-up al 31 dicembre 2020 – Livello di corrispondenza del Ciclo delle performance



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

Una sintesi di queste indicazioni è riportata di seguito nel «Piano di miglioramento»:



Piano di miglioramento

Oggetto	Piano di miglioramento
Pianificazione	<p>L'OIV ha condiviso con il Segretario la necessità di esplicitare meglio in prospettiva gli obiettivi di trasparenza, anticorruzione e pari opportunità.</p> <p>Ha convenuto, inoltre, con il Segretario sulla rilevanza di definire per il 2021 obiettivi trasversali, sia per ragioni di efficacia che per rafforzare la collaborazione e l'integrazione dei settori.</p>
Misurazione e valutazione	<p>Il grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi strategici molto elevato nel 2019 deve essere letto come indizio di margini di miglioramento rispetto alle caratteristiche "sfidanti" della programmazione.</p>
Performance individuale	<p>L'OIV, il Segretario e i dirigenti dell'Ente hanno convenuto sull'importanza di riflettere sull'efficacia dei comportamenti manageriali tenendo conto del difficile contesto organizzativo determinato dalla crisi epidemiologica. In tale percorso può essere interessante che il dirigente si impegni a confrontarsi con i suoi collaboratori in merito ai comportamenti attesi.</p> <p>E' inoltre opportuno attivare una riflessione che favorisca maggiori interconnessioni con la valutazione e la crescita delle persone e dell'organizzazione.</p>
Rendicontazione	---
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	---
Piano della Performance	<p>L'OIV ha condiviso con il Segretario la necessità di sviluppare maggiormente la connessione tra Piano della performance e PTPCT (Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza).</p>
Relazione sulla Performance	<p>L'analisi del contesto in talune parti risulta eccessivamente dispersiva e riporta informazioni non essenziali e può quindi essere oggetto di ulteriore affinamento e sintesi.</p>

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 (percorso dal sito camerale www.vi.camcom.it -> Amministrazione Trasparente -> Performance -> Sistema di misurazione e valutazione della Performance).

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 (percorso dal sito camerale www.vi.camcom.it -> Amministrazione Trasparente -> Altri contenuti -> Prevenzione della corruzione -> Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza).

Allegati tecnici

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

Allegato 2: Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA)