



Camera di Commercio
Vicenza

RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE* 2019

**(Ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b
del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009)**

1. PRESENTAZIONE

La «Relazione sulla *performance*¹» illustra i risultati raggiunti dalla CCIAA rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse impiegate nel corso del 2019. Questo lavoro è il risultato dell'integrazione di diversi strumenti di monitoraggio, attivati a vari livelli e integrati dall'Ufficio Pianificazione strategica e Controllo di Gestione al fine di offrire una lettura su più piani: strategico, gestionale, qualitativo.

L'analisi complessiva dei dati del 2019 dimostra che l'Amministrazione ha conseguito risultati positivi, mediante interventi concreti in più settori strategici.

Restano ancora da risolvere alcune criticità esterne, date dal contesto di crisi economica, e alcune criticità interne che riguardano il percorso di riforma e riorganizzazione della struttura camerale.

Questa Relazione è finalizzata a rafforzare la trasparenza dell'azione amministrativa, nell'ambito dell'impegno della CCIAA verso una gestione responsabile e idonea a rendicontare i risultati. La presente Relazione è alla nona annualità e per la settima volta la metodologia utilizzata è stata quella della *Balanced Scorecard* (BSC).

¹ Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 «Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni», articolo 10 *Piano della performance e Relazione sulla performance*.

Indice

1. PRESENTAZIONE	2
2. INFORMAZIONI DI INTERESSE DEI CITTADINI E <i>STAKEHOLDERS</i>	4
2.1 Il contesto esterno di riferimento	4
2.2 L'Amministrazione camerale	7
2.3 I risultati raggiunti	11
2.4 Le criticità e le opportunità	22
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	23
3.1 Albero della <i>performance</i>	23
3.2 Obiettivi strategici	23
3.3 Obiettivi e piani operativi	24
3.3.1 Obiettivi e piani operativi	24
3.3.2 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	26
3.3.3 Standard di Qualità dei servizi	27
3.4 Obiettivi individuali	27
3.4.1 Obiettivi individuali	27
3.4.2 Sistema di valutazione e grado di differenziazione dei giudizi	29
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	30
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	35
5.1 Pari opportunità nell'imprenditoria	35
5.2 Pari opportunità nella situazione degli organi e del personale della CCIAA	38
5.3 Interventi della CCIAA nello sviluppo dell'imprenditoria femminile	40
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> ...	40
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	42
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della <i>performance</i>	42
7. ALLEGATI	43

2. INFORMAZIONI DI INTERESSE DEI CITTADINI E *STAKEHOLDERS*

2.1 Il contesto esterno di riferimento

Nel 2019 la crescita dell'economia italiana ha segnato un marcato rallentamento (+0,3% la crescita del PIL in volume rispetto al +0,8% registrato nel 2018). Dal lato della domanda, nonostante la decelerazione delle esportazioni, il calo delle importazioni ha determinato un contributo positivo della domanda estera netta. Dal lato dell'offerta di beni e servizi, la crescita del valore aggiunto è stata sostenuta nel settore delle costruzioni (+2,6%), modesta nei servizi (+0,3%), mentre l'agricoltura e le attività manifatturiere hanno subito una contrazione (rispettivamente -1,2% e -0,4%). Le unità di lavoro e le retribuzioni pro capite sono aumentate a un ritmo più moderato rispetto all'anno precedente. L'indebitamento netto delle Amministrazioni pubbliche ha registrato un netto miglioramento rispetto al 2018 e la pressione fiscale è aumentata.

Nella provincia di Vicenza, la crisi iniziata a fine 2008 - generata a livello finanziario - ha avuto effetti rilevanti sull'economia reale, con riduzione dei consumi e degli investimenti privati. Nei primi anni di crisi, la specializzazione manifatturiera del vicentino ha amplificato le difficoltà riscontrate a livello nazionale. Nel triennio 2015-2017 la capacità esportativa delle imprese vicentine assieme ad una moderata ripresa degli investimenti interni, anche a seguito del programma Industria 4.0, ha portato ad un miglioramento della situazione economica in provincia anche in termini occupazionali. Tuttavia a partire dai mesi estivi del 2018 e poi nel 2019 si sono manifestati segnali di deterioramento del quadro complessivo legati alle tensioni internazionali, soprattutto legati alla «guerra commerciale» tra Cina e USA, alla Brexit e a conflitti in aree importanti per l'approvvigionamento delle materie prime (Libia e Siria ad esempio) nonché alle incertezze nel mercato interno. Nei primi mesi del 2020, l'emergenza epidemiologica legata al virus Covid-19 ha portato ad un rallentamento dell'economia italiana e vicentina.

L'indice della produzione industriale vicentina elaborato per il quarto trimestre del 2019 mostra un valore sostanzialmente analogo a quello elaborato per il quarto trimestre 2018: nel 2019 la produzione industriale è risultata asfittica a causa della domanda interna che è risultata in calo e alla domanda estera che ha seguito un andamento altalenante. Le previsioni degli imprenditori per i primi mesi del 2020 erano moderatamente positive ma la situazione legata al Coronavirus ha cambiato radicalmente lo scenario.

Nel 2019 le esportazioni delle imprese vicentine crescono su base annua in misura lievemente superiore al dato nazionale: +2,7% situandosi a quota 18 miliardi e 450 milioni di euro (+2,3% la variazione nazionale). Il saldo commerciale cresce da 8 miliardi e mezzo di euro a poco meno di 9

miliardi e mezzo di euro. Le ragioni di tale fenomeno vanno individuate in un significativo cedimento dei flussi importati pari a -4,7%.

Considerando il dato complessivo, nella classifica delle province esportatrici Vicenza resta al terzo posto, dopo Milano e Torino, 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. Questo fatto a suo modo "storico" è ascrivibile alla curvatura discendente delle vendite estere del capoluogo piemontese che perde il 6,2% su base annua anche nel 2019. Dal lato della composizione settoriale emerge chiaramente la dinamica performante delle esportazioni dei 4 settori più rilevanti che detengono poco meno del 70% del totale delle vendite beriche all'estero: il sistema moda, compresa la concia, (incidenza del 25,6% e un avanzamento del 5,4%), i macchinari e apparecchi NCA² (19,9% e +1,3%), i metalli di base e i prodotti in metallo (13,8% e +2,7%) e infine i prodotti delle altre attività manifatturiere (10,4% e +1,9% dato che comprende anche le esportazioni del distretto orafa).

Con riferimento alla demografia imprenditoriale, nel 2019 solamente il 1° trimestre si è chiuso con un saldo negativo pari a -659 imprese, gli altri trimestri hanno registrato differenziali positivi (rispettivamente +257, +189 e +37); nell'intero 2019 tuttavia il saldo è negativo, -176 contro le -140 del 2018, le -32 imprese del 2017 e le -202 del 2016. Su base annuale, il saldo è positivo nei "servizi alle imprese", nella "ristorazione e ricettività", nella metalmeccanica, nella concia e nell'alimentare. Su base annua nel 2019 l'incidenza delle società di capitale è aumentata nel vicentino passando dal 30,8% al 31,6% (26,1% nel 2011), mentre le imprese individuali si sono ridotte dal 47,7% al 47,2% (51,0% nel 2011).

L'imprenditorialità femminile, straniera e giovanile nel Vicentino è meno sviluppata rispetto al dato nazionale: 19,2% contro 21,9% la prima, 9,1% versus 9,9% la seconda e 7,1% contro 9,4% la terza.

Nel 2019 i dati sull'occupazione mostrano un andamento positivo: a settembre 2019 gli addetti che lavoravano nelle unità locali delle imprese ubicate in provincia di Vicenza erano 338.139, circa 7 mila unità rispetto all'analogo periodo del 2018: tale incremento è dovuto alla componente dipendente (cresciuta da 268.893 a 276.607 unità pari a +2,9%) mentre la componente indipendente mostra una contrazione (da 62.370 a 61.532 unità pari a -1,3%).

Inoltre le ore complessive di CIG autorizzate nel 2019 sono state 3,9 milioni, il valore più basso dal 2008, in ulteriore diminuzione rispetto al 2018 (4,7 milioni, -16%) anche se nell'ultimo trimestre vi è stato un forte incremento della componente ordinaria.

² Nca significa non codificato altrove nella classificazione Ateco

Tessuto economico locale

Input macroeconomico 2019	Impatto sull'attività 2019 della CCIAA di Vicenza
Variabili macroeconomiche nazionali - PIL: + 0,8% Variabili macroeconomiche locali rispetto al 2018 - Andamento <i>export</i> : +2,7% - Tasso di disoccupazione: 4,7% - Tasso di occupazione della popolazione in età lavorativa: 68,1% - Crescita occupazione: +2% - Ore autorizzate CIG: -16%	<ul style="list-style-type: none"> • Competitività delle imprese • cofinanziamento di iniziative proposte dalle Associazioni di categoria con effetto moltiplicatore degli investimenti; • finanziamento della FSU³ con € 300 mila, al fine di favorire lo sviluppo dell'attività universitaria; • sviluppo dell'attività del Punti Impresa Digitale (PID) tramite indizione di un bando contributivo e attività di informazione alle imprese; • attività della Stazione Sperimentale Industria delle Pelli (SSIP). • Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo • finanziamento del programma dell'Azienda Speciale camerale «Made in Vicenza» • nuove modalità di erogazione del servizio dell'Ufficio Certificazione Estero con un deciso impulso alle richieste online di rilascio dei Certificati di Origine e altri Visti.

Tessuto economico locale

Input normativo	Impatto sull'attività 2019 della CCIAA di Vicenza
D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219: riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio L.R. 14 giugno 2013, n. 11: disciplina per lo sviluppo e sostenibilità del turismo veneto L. 13 luglio 2015 n. 107 (art. 1, c. 41): Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti.	<ul style="list-style-type: none"> • riduzione del sostegno finanziario a «Made in Vicenza» e riorganizzazione dell'Azienda Speciale, a cui sono stati affidati nuovi servizi, già a partire dal 2018 (es. mediazione, Digitalizzazione); • partecipazione alle attività delle OGD «Terre vicentine» e «Pedemontana veneta e colli»; • sviluppo e consolidamento delle attività di orientamento al lavoro e alle professioni.

³ Fondazione Studi Universitari (FSU).

Economico Finanziaria

Input normativo	Impatto sull'attività 2019 della CCIAA di Vicenza
D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175: testo unico in materia di società a partecipazione pubblica	<ul style="list-style-type: none">analisi delle partecipazioni societarie, individuando quelle che non sono strettamente necessarie per raggiungere i fini istituzionali e relativa vendita di quote partecipative.

Processi interni

Input normativo	Impatto sull'attività 2019 della CCIAA di Vicenza
D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219 e DM 7 marzo 2019 del MISE: riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio	<ul style="list-style-type: none">sostegno del processo di semplificazione amministrativa.

Innovazione, Crescita e Apprendimento

Input normativo	Impatto sull'attività 2018 della CCIAA di Vicenza
L. 6 novembre 2012, n. 190: Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, come modificato con D. Lgs. 25 maggio 2016 n. 97: Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni	<ul style="list-style-type: none">approvazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021;attuazione di misure anticorruzione.

2.2 L'Amministrazione camerale

Le risorse finanziarie

La CCIAA è dotata di autonomia finanziaria, cioè gestisce in proprio le sue risorse economiche e finanziarie, nel rispetto dei vincoli di utilizzo e destinazione stabiliti dalle norme legislative generali (legge finanziaria, decreti leggi di stabilizzazione e contenimento delle spese, Regolamento di contabilità, etc.)

Di seguito si riportano gli indicatori economico-finanziari monitorati nel 2019 tramite la BSC (cruscotto di ente).

Nr. Indicatore	Algoritmo di calcolo		Dato 2018	Dato 2019	Target 2019	% Realizzazione
Missione (q. strategico RPP)	032 - EFFICIENZA DELL'ENTE E QUALITA' DEI SERVIZI EROGATI - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE					
Programma	032.003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza					
Obiettivo Strategico	032.003.07 - Efficienza interna dell'ente e ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili					
1	53 / 54	Valore "utilizzo di budget" relativo agli interventi economici / Valore di budget relativo agli interventi economici	94,26%	98,16%	80%	100%
2	55 / 56	Voce di conto economico: B.8 Interventi economici / Nr. imprese attive (incluse unità locali) al 31.12	€ 27,80	€ 28,40	€ 20,00	100%
3	57 / 58	Oneri correnti / Proventi correnti	102,70%	99,07%	100%	100%
4	59 / 60	Proventi correnti - (entrate da Diritto annuale + Diritti di segreteria) / Proventi correnti	4,77%	4,72%	3%	100%
5	61 / 62	Costi di funzionamento CCIAA anno "n" / Costi di funzionamento CCIAA anno "n-1"	103,46%	101,57%	100%	98%
6	63 / 64	% di fatture pagate entro 30 giorni CCIAA Vicenza / % di fatture pagate entro 30 giorni media cluster regionale	-	0,00%	100%	0%
7	65 / 66	Totale diritto annuale incassato entro il 31.12 al netto di interessi e delle sanzioni / Voce di conto economico: A.1 Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni	81,33%	80,37%	80%	100%
	67 / 68	% di incasso del Diritto annuale CCIAA Vicenza / % di incasso del Diritto annuale media cluster regionale	-	108,07%	90%	100%
8	69	Grado di soddisfazione rilevato	83,00%	93,00%	70%	100%
13	78 / 79	Nr. OdG inviati ai consiglieri entro il termine previsto / Nr. di OdG inviati	-	100,00%	90%	100%
14	80	Delibera di Giunta camerale con Piano di razionalizzazione delle partecipazioni	18/12/18	23/12/19	31/12/19	100%
15	81	Nr. informative alla Giunta sulle situazioni pregresse di criticità relative alle partecipate	9	8	5	100%
16	82 / 83	Nr. di contributi spot pagati entro 60 gg. (dopo il provvedimento di liquidazione) / Nr. di contributi spot totali pagati	100,00%	99,08%	98%	100%
Totale						95%

Tutti i dati risultano estremamente positivi.

Sono stati tolti nel computo i dati di solo monitoraggio, relativi agli indicatori Unioncamere, che comunque non impattano sulla percentuale complessiva del cruscotto.

Il risultato finale, infine, è condizionato dall'indicatore 6 che risulta pari a zero, in quanto manca il dato a denominatore che doveva essere calcolato da Unioncamere nazionale attraverso il

sistema Pareto. Tale dato relativo al cluster regionale, infatti, è stato eliminato senza alcun preavviso (vedi mail di Unioncamere del 26.11.19).

Le risorse umane

Il personale a tempo indeterminato in forza al 31 dicembre 2019 è di 102 dipendenti, compresa la Dirigenza. Con Deliberazione della Giunta n.183 del 30 novembre 2017 è stata rideterminata la dotazione organica a 120 unità.

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

Servizi resi

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

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

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

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

di origine delle merci e documenti per l'esportazione. La CCIAA opera anche mediante il Laboratorio Saggio Metalli Preziosi (LSMP), che svolge attività di analisi e certificazione per il settore orafo.

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, SUAP, 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.).

«**Made in Venezia**» è l'Azienda Speciale della CCIAA di Venezia. L'Azienda Speciale promuove la conoscenza, la diffusione e la commercializzazione delle produzioni veneziane tramite la realizzazione di attività a favore dello sviluppo delle relazioni e degli scambi in Italia, nell'Unione Europea e all'estero.

Con Deliberazione n. 167 del 26 ottobre 2017 della Giunta è stato approvato il nuovo Statuto dell'Azienda Speciale e sono state assegnate materie in tema di: internazionalizzazione rivista alla luce della riforma, valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo, in collaborazione con enti, istituzioni, organismi, ecc. competenti in materia, attività di sostegno all'innovazione e alla ricerca a favore delle imprese in comparti economici strategici per il territorio, promozione degli strumenti di giustizia alternativa, Organismo di Mediazione.

Il **Laboratorio Saggio Metalli Preziosi** (LSMP) è una struttura tecnica italiana specializzata nel settore produttivo dei metalli preziosi a eseguire analisi accreditate e *test* di metalli e leghe preziose. A partire dal 1° gennaio 2020 ci sarà il passaggio delle attività del LSMP all'Azienda Speciale con conseguente distacco del personale camerale.

Va infine ricordato che la CCIAA di Venezia 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**».

Qualità dei servizi

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 per i servizi utilizzati di esprimere un giudizio su aspetti quali la competenza e disponibilità del personale, l'adeguatezza degli orari, l'organizzazione degli uffici, la possibilità di ottenere informazioni sul sito o al telefono, i tempi di attesa e la chiarezza delle procedure.

In generale i giudizi sono risultati molto positivi (tutti oltre l'80%, con punte addirittura del 95%). Tutti i giudizi risultano in consistente crescita rispetto al biennio precedente.

Infine il giudizio complessivo sui servizi offerti dalla Camera di Commercio è stato pari al 93%, in crescita rispetto all'anno scorso (83%).

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

2.3 I risultati raggiunti

COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

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.

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

La Camera, nel luglio 2019⁴, ha approvato il «**Bando per la concessione di contributi (vouchers) alle MPMI per interventi in tema di digitalizzazione, anno 2019**».

Il **PID** (Punto Impresa Digitale), costituito nel 2017 a seguito del progetto nazionale del MISE, finalizzato alla digitalizzazione e gestito dal personale dell'azienda speciale «Made in Vicenza», ha proseguito con le attività previste nelle Linee d'Indirizzo 2019, come la

⁴ Con provvedimento della Giunta n. 95 del 17 luglio 2019.

partecipazione ad eventi, la presentazione del Bando 2019 per il sostegno a progetti di ricerca e sviluppo delle imprese e il coordinamento del gruppo di lavoro camerale e quello con le Associazioni di categoria sulle tematiche legate alla digitalizzazione.

Per quanto riguarda il **SUAP**, è continuata, coordinata con le attività del Registro delle Imprese, l'assistenza e la collaborazione con i Comuni della Provincia per la gestione degli sportelli unici, con l'organizzazione di 17 incontri in Vicenza e provincia, con la promozione dei servizi digitali per le imprese e, in particolare, il Cassetto dell'imprenditore.

Il monitoraggio del flusso delle pratiche telematiche indirizzate ai SUAP camerali evidenzia il loro continuo aumento: nel 2019 le pratiche gestite sono state 48.829, contro le 42.782 del 2018 e le 35.439 del 2017.

Per quanto riguarda i **servizi a sportello** rilasciati dalla Camera, è proseguita l'attività che, negli anni si è arricchita di nuovi servizi per le imprese e i cittadini (es. SPID, *Token wireless* DigitalDNA, Cassetto dell'imprenditore). In merito al Cassetto dell'imprenditore, nel 2019 l'attività formativa/informativa finalizzata alla diffusione del servizio da parte delle imprese ha avuto un ulteriore impulso. Durante i 7 incontri organizzati dalla Camera nel 2019 è stato illustrato il servizio.

Nel 2019 sono 8.501 le imprese vicentine aderenti al servizio (circa il 10,7% delle imprese registrate). Sul sito, alla pagina sul cassetto digitale, sono caricati quattro video, con tagli diversi, che promuovono questo strumento gratuito.

Il **sistema di prenotazione** degli appuntamenti incontra i favori del pubblico e lo dimostra la recente indagine di customer satisfaction su un campione rappresentativo di imprese. Rispetto al 2018 è triplicata la percentuale di chi ha utilizzato il sistema di prenotazione, superando le 13.700 prenotazioni, risultato in parte dovuto anche a una modifica organizzativa. La percentuale di soddisfazione è elevatissima (ben oltre il 90%) su tutti gli aspetti indagati (facilità di utilizzo, riduzione dei tempi di attesa, possibilità di prenotare nella giornata preferita).

Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori

Il Decreto 219/2016 assegna espressamente alle Camere di Commercio l'attività di informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e *startup*. Per quanto riguarda l'attività di informazione economica, è attivo il servizio dell'Ufficio Statistica e Studi, che fornisce dati relativi all'economia vicentina e nazionale, sia su richiesta degli utenti sia attraverso la pubblicazione di *focus* economici sulla stampa e su riviste specializzate.

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

Nel 2019 la Camera ha emanato un **Bando Unico Annuale** finalizzato a finanziare i progetti proposti dai soggetti portatori di interessi generali per il sistema economico provinciale.

Oltre a rispondere a richieste di dati economico-statistici e di elenchi di imprese da parte di interlocutori vari (Associazioni di categoria, imprese, giornalisti, studenti, ...), in questo ambito il Servizio Informazione e Promozione Economica realizza alcuni strumenti quali la «**Relazione annuale sullo stato dell'economia vicentina**», l'opuscolo «**Conoscere Vicenza**», l'analisi di dati economici rivolta principalmente ai media «**Economia flash**».

Per quanto riguarda quest'ultima pubblicazione, tra le oltre 30 realizzate nel 2019 si segnalano i 3 numeri sulle tematiche della Borsa Immobiliare, delle *start up* digitali, del credito alle imprese.

Nell'ultimo anno è stato reintrodotta l'«**Osservatorio sull'economia e sul lavoro**»: un tavolo informale composto da rappresentanti di Associazioni di categoria e Sindacati che prende come riferimento l'Ufficio Studi camerale per verificare l'andamento economico della provincia, che nel 2019 ha realizzato 2 incontri, a maggio e a novembre.

Il Registro delle Imprese ha continuato l'attività di affiancamento per gli aspiranti imprenditori, al fine di avviare l'attività delle **start up innovative** (nel 2019 le *startup* avviate sono 25, in crescita rispetto agli anni precedenti).

L'evento «**Omaggio al lavoro e al progresso economico**», previsto per novembre 2019, è stato rinviato all'anno prossimo, a seguito di una riflessione da parte della Giunta che ha ritenuto opportuna una rivisitazione del *format*. Sono stati realizzati, quindi, 2 incontri con le Associazioni di categoria per raccogliere proposte per l'edizione 2020.

Valorizzazione del patrimonio culturale, promozione del turismo, miglioramento delle condizioni ambientali

Il Decreto 219/2016 di riforma delle Camere di Commercio ha sancito espressamente tra i compiti e le funzioni degli enti camerali la valorizzazione del patrimonio culturale, nonché lo sviluppo e la promozione del turismo e della cultura, in collaborazione con gli enti e organismi competenti. In questa linea ha trovato realizzazione, quindi, il progetto nazionale «Cultura e Turismo», che si è concluso nel 2019 con la terza annualità.

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

La Camera ha assunto un ruolo nell'attività di supporto al settore turistico partecipando alle seguenti Organizzazioni di Gestione della Destinazione **OGD**, previste dalla L.R. 11/2013: «Terre vicentine» e «Pedemontana veneta e colli».

Nell'ambito del progetto «Cultura e turismo» è stato dato sostegno alle OGD ed è stata attivata una specifica linea di finanziamento all'interno del Bando Unico Annuale finalizzata a cofinanziare attività con impatto importante sul sistema economico provinciale.

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*.

L'attività a supporto della nuova impresa è gestita dal 2017 dall'unità operativa denominata «**POI - Primo Orientamento Imprese**».

Gli utenti che hanno utilizzato il nuovo servizio POI sono in continua crescita: nel 2017 sono stati 132, nel 2018 sono stati 261, nel 2019 sono 353.

Nell'ambito del succitato progetto sono stati emanati vari bandi contributivi per favorire l'iscrizione al RASL: gli iscritti nel 2019 sono 1.456.

Il **Premio «Storie di alternanza»** è un'iniziativa promossa da Unioncamere e dalle Camere di commercio italiane con l'obiettivo di valorizzare e dare visibilità ai racconti dei progetti di alternanza scuola-lavoro ideati, elaborati e realizzati dagli studenti e dai *tutor* degli Istituti scolastici italiani di secondo grado. Il Premio, giunto nel settembre 2019 alla III edizione, è suddiviso in due categorie: Licei e Istituti tecnici e professionali.

Nel 2019 è terminata la sperimentazione della **piattaforma di e-learning** per l'assolvimento degli obblighi sulla sicurezza nei luoghi di lavoro da parte degli studenti che devono iniziare il percorso di alternanza scuola-lavoro, avviando la fase di piena operatività.

Sul tema della formazione si inserisce la questione del contributo annuale che la Camera versa alla **Fondazione Studi Universitari** (FSU). In relazione alle nuove competenze camerali e all'ingente investimento che la Camera sta realizzando nel complesso in costruzione di viale Margherita destinato all'accoglienza dei corsi e dei laboratori universitari in città, è stato richiesto nel 2018 di suddividere il contributo a FSU, distinguendo una quota di contributo ordinario da una quota di contributo collegata ad obiettivi prioritari ed inseriti in un'apposita convenzione. Nel 2019, in collaborazione con la Camera, FSU ha realizzato 2 incontri sui temi dell'orientamento, dell'autoimpiego, della ricerca attiva del lavoro (es. colloqui) e sulle possibilità offerte dai master.

REGOLAZIONE DEI MERCATI

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

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

da svolgersi in cofinanziamento con altri soggetti pubblici e privati, e della tutela della proprietà industriale (marchi e brevetti).

La gestione associata di alcuni servizi impone che vi sia una distribuzione degli stessi sulla base di specifiche competenze o attitudini, anche organizzative, delle varie Camere di Commercio del Veneto: così nel 2017 è stata pubblicata la nuova edizione del **Prezziario Interprovinciale delle Opere Edili** e il primo numero del **Prezziario Interprovinciale degli Impianti Tecnologici** (settore elettrico e termo-idraulico). Nel 2019 la Camera ha realizzato questi Prezziari, allineando i tempi di pubblicazione e aumentando il numero di formati dei dati utilizzabili (attualmente 7).

L'attività dell'**Organismo di Mediazione** è stata affidata per il secondo anno alla gestione di un'area specifica dell'Azienda Speciale Camerale.

Le procedure avviate nell'anno sono state 366, in calo rispetto all'anno precedente, in linea comunque con quanto emerso dalle statistiche nazionali pubblicate dal Ministero della Giustizia per l'anno 2018 che hanno evidenziato un calo generalizzato del 9% delle istanze di mediazione (nel 2018 sono state depositate 151.923 istanze di mediazione contro le 166.989 dell'anno precedente).

Nell'ambito della **regolazione del mercato** risultano consolidate alcune attività già ampiamente svolte, quali la vigilanza e il controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale. L'attività di vigilanza e controllo sui prodotti viene svolta nell'ambito di apposite convenzioni con il MISE e l'Unioncamere nazionale.

Per il **LSMP** nel 2019 è proseguita la fase di interlocuzione tra Unioncamere Nazionale e le Camere di Commercio di Alessandria-Asti, Arezzo-Siena e Vicenza e Dintec (struttura tecnica di Unioncamere Nazionale), coinvolgendo anche le principali Associazioni di categoria del settore orafa, al fine della costituzione di un'unica Azienda Speciale intercamerale nazionale, con sede legale ed amministrativa a Vicenza.

In tale struttura dovrebbero confluire i singoli laboratori con i relativi strumenti e personale tecnico. In tal senso è stato elaborato un Progetto di massima e la stesura della bozza di Statuto della futura Azienda Speciale, che è al vaglio delle varie Camere di Commercio interessate.

Tenuto conto della tempistica incerta per l'avvio del nuovo organismo, la Camera di Commercio di Vicenza, ha stabilito di trasferire le funzioni del LSMP alla sua Azienda Speciale camerale «Made in Vicenza» a partire dal 1° gennaio 2020, assicurando una prima risposta alle richieste di apposizione del marchio comune di controllo sui prodotti orafi italiani, in attesa dell'avvio del Laboratorio unico nazionale multisito.

COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO

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.

L'attività di sostegno all'**internazionalizzazione** è svolta nella parte promozionale da una specifica area dell'Azienda Speciale «Made in Venezia». Nel 2019 sono state realizzate 25 iniziative in collaborazione con ICE. Per l'anno 2020 Unioncamere Nazionale ha approvato il Progetto sull'internazionalizzazione a valere sul Fondo Perequativo presentato dalla Camera tramite Unioncamere Veneto.

In questi due anni, inoltre, «Made in Venezia» ha collaborato con il **Nuovo Centro Estero Veneto (NCEV)** nel promuovere varie iniziative per sostenere, assistere e promuovere la competitività delle imprese, in particolare micro, piccole e medie, nei mercati nazionali ed esteri.

Sul tema più strettamente certificativo a partire dal 2017 sono state introdotte nuove modalità di erogazione del servizio dell'Ufficio Certificazione Estero dando un deciso impulso alle richieste *online* di rilascio dei **Certificati di Origine (CO)** e altri Visti per l'estero prevedendo l'obbligatorietà delle richieste *online*, salvi alcuni casi specifici.

L'obbligatorietà è stata ulteriormente estesa nel corso del 2018 ai certificati rilasciati da tutti gli uffici periferici. L'ultima novità, di giugno 2019, prevede che la domanda di rilascio del Certificato di origine e dei Visti per l'estero sia presentata telematicamente.

I certificati rilasciati nel 2019 sono stati 37.591 (contro i 24.675 del 2018), registrando, pertanto, un significativo incremento. Di questi, 35.534 sono Certificati Online. Per quanto riguarda la stampa in azienda le pratiche chiuse nel 2019 sono state 3.383.

Sono stati organizzati, con cadenza regolare, incontri formativi sul programma Cert'ò per la richiesta *online* del certificato di origine. Gli incontri si sono tenuti a Venezia, a Schio e a Bassano del Grappa. Il numero di partecipanti a questi incontri è stato molto elevato. A questi si aggiungono due incontri informativi a Venezia sulla stampa in azienda del certificato di origine.

Per quanto riguarda la completa **digitalizzazione dei Carnets ATA**, allo stato attuale, è possibile applicarla alla sola domanda. A tal riguardo, in data 17 settembre 2019 è stato illustrato,

al dirigente e al personale dell'area, uno studio di fattibilità che prevede necessariamente la modifica del programma Cert'ò. Nel 2019 sono stati rilasciati 600 Carnet ATA.

SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE (EFFICIENZA DELL'ENTE E QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI)

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.

A fianco ad una continua attività interna di efficientamento della Camera è proseguito anche nel 2019 il dialogo con gli *stakeholders* (in particolare le imprese del territorio) attraverso la *customer* di valutazione dei servizi a cui, da quest'anno è stata affiancata la rilevazione interna sui servizi strumentali e di supporto e attraverso una serie di strumenti informativi/divulgativi sui servizi camerali.

E' stata realizzata nel mese di dicembre una *brochure* sulla Camera di Commercio ad uso informativo-divulgativo da distribuire agli utenti agli sportelli, ai partecipanti ai corsi o alle varie iniziative organizzate dalla Camera.

Sono state apportate più volte anche modifiche al **sistema di prenotazioni**, che è un sistema piuttosto semplice per gli utenti, ma la cui architettura è complessa e di non facile realizzazione neppure per gli addetti ai lavori.

A tale proposito, quindi, sono stati redatti tre manuali; uno ad uso degli utenti che prenotano i servizi camerali; uno ad uso degli operatori di sportello che devono stampare l'elenco delle prenotazioni ed inserire i giorni e gli orari disponibili; uno per gli amministratori di sistema che devono modificare il sistema di prenotazioni.

E' stata avviata un'indagine sugli **strumenti multimediali** inseriti nel sito, che ha messo in evidenza che i video sono realizzati da Infocamere o da enti esterni alla Camera di Commercio i quali dispongono di strumenti e competenze nella produzione di tutorial professionali.

Qualità del Registro Imprese e degli altri registri ed albi

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

Nel 2019 le attività anagrafiche hanno riguardato prevalentemente le pratiche telematiche nel Registro Imprese, comprendendo oltre alle istanze tipiche indirizzate al Registro anche quelle delle imprese artigiane di tutte quelle figure imprenditoriali per le quali è richiesto il riconoscimento dei requisiti professionali da riportare in specifiche sezioni.

Il **Registro Imprese** della Camera conta, al 31 dicembre 2019, 101.159 unità locali di cui 82.999 sedi di impresa, con una movimentazione di quasi 67.000 pratiche telematiche in crescita rispetto all'anno precedente.

Nel 2019 sono stati effettuati 4 incontri formativi sul deposito dei bilanci di cui tre riservati agli iscritti all'Ordine dei dottori commercialisti ed esperti contabili.

Con provvedimento n. 11 del 30 luglio il Consiglio ha approvato il **Regolamento per lo svolgimento dei procedimenti d'ufficio** relativi al Registro delle Imprese e al Repertorio delle notizie Economico Amministrative.

Tra le altre competenze della Camera figura anche la tenuta del **Registro nazionale dei protesti** per le iscrizioni, cancellazioni e consultazioni con emissione di visure. Nel 2019 ha preso avvio, con risultati soddisfacenti, la fase sperimentale per il ricevimento del pubblico dell'ufficio su appuntamento, utilizzando il sistema di prenotazioni presente sul sito web camerale.

Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne

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

Con provvedimento n. 37 del 16 aprile 2019 la Giunta ha approvato il **Piano triennale delle azioni positive 2019-2021**. Il Piano triennale si articola in due parti: una costituita da attività conoscitive, di monitoraggio e analisi; l'altra, più operativa, con l'indicazione degli obiettivi specifici.

Con provvedimento n. 38 del 16 aprile 2019 la Giunta camerale ha approvato il **nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**, che è il risultato di un lungo percorso, condotto anche con le altre Camere di Commercio venete, che recepisce le modifiche al D.lgs. 150/2009 apportate dal D.lgs. 74/2017, il nuovo CCNL Funzioni locali sottoscritto il 21 maggio 2018 e i principi delle Linee guida di Unioncamere nazionale.

Con provvedimento n. 49 del 14 maggio 2019 la Giunta ha approvato la Metodologia di valutazione e graduazione, conferimento e revoca delle **Posizioni Organizzative** della Camera. A seguito dell'applicazione della metodologia sono state conferite tre posizioni organizzative di durata triennale (dal 22 luglio 2019 al 21 luglio 2022).

Con provvedimento n. 83 del 25 giugno 2019 la Giunta ha deliberato l'adozione dell'**orario flessibile** per il personale a decorrere dal 1° luglio 2019, che prevede la presenza obbligatoria al mattino in orario di sportello e una gestione più agile dell'orario pomeridiano.

Con provvedimento n. 105 del 30 luglio 2019 la Giunta ha approvato il **Piano triennale del fabbisogno di personale 2019-2021** e la ricognizione per l'anno 2019 di eventuali situazioni di soprannumero o eccedenza ai sensi dell'art. 33 D.Lgs. 165/2001.

Con provvedimento n. 12 del 30 luglio 2019 il Consiglio ha approvato il **Regolamento di acquisizione risorse umane**, propedeutico alla indicazione di un bando per l'assunzione di

personale, predisposto assieme alla Camera di Commercio di Padova, come da convenzione, e di un bando specifico per le categorie di lavoratori protette. I 2 Bandi hanno portato all'assunzione di 3 unità di personale di categoria C tra fine dicembre e i primi di gennaio 2020.

Per quanto riguarda la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, le persone in telelavoro a dicembre 2019 erano 4. Nel dicembre 2019, infine, sono stati proposti il nuovo regolamento di organizzazione uffici e servizi e il piano formativo per la valorizzazione del capitale umano.

Trasparenza, anticorruzione e legalità

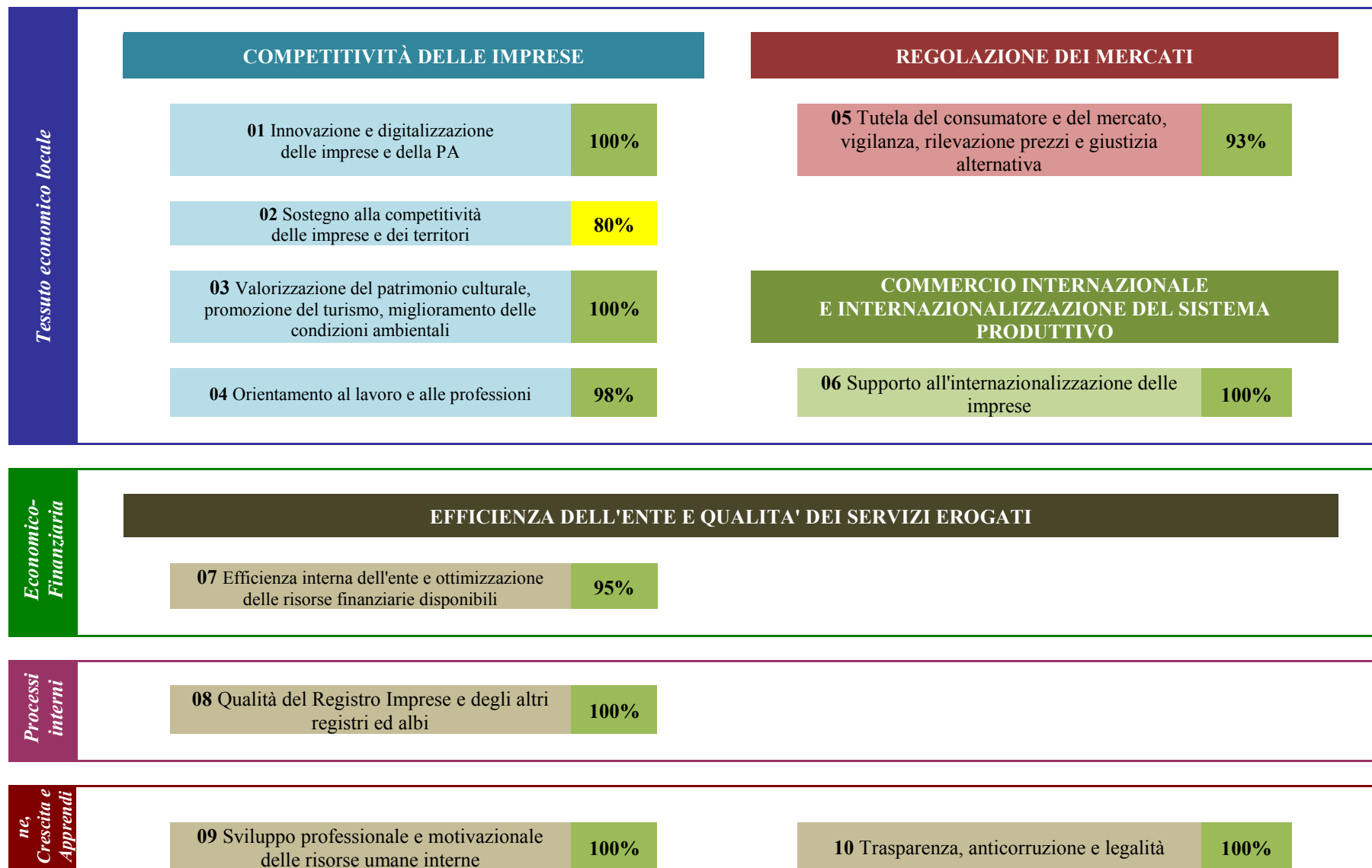
La Legge 6 novembre 2012, n. 190, come novellata dal D. Lgs. 97/2016, traduce nell'ordinamento interno i principi contenuti in norme sia internazionali sia nazionali in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e dispone misure a presidio della trasparenza e dell'integrità dell'azione della Pubblica Amministrazione. Con tale normativa è stato quindi introdotto, anche nel nostro ordinamento, un sistema organico di prevenzione della corruzione, il cui aspetto caratterizzante consiste nell'articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione su due livelli.

Infatti, a livello nazionale, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) predispone il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e a livello decentrato, ogni Amministrazione Pubblica definisce un proprio Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza⁵ che, sulla base delle indicazioni presenti nel PNA, effettua l'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli.

Per quanto riguarda la «**Giornata della Trasparenza**», è stato organizzato un incontro con le imprese a fine ottobre in cui sono stati presentati i risultati ottenuti a livello di *performance* dalla Camera nel 2018, oltre al livello di aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente del sito.

⁵ Approvato con Deliberazione della Giunta n. 3 del 31 gennaio 2019 e aggiornato, per la parte relativa gli obblighi di trasparenza, il 4 giugno 2019.

Mappa strategica 2019





2.4 Le criticità e le opportunità

Obiettivo strategico	Criticità	Opportunità
011.005.01 - Innovazione e digitalizzazione delle imprese e della PA	Ristrettezza delle risorse messe a bando	Linea progettuale specifica sulla digitalizzazione offerta dal progetto nazionale 20%
011.005.02 - Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori	Difficoltà di coordinamento tra le attività del desk SSIP e il distretto della concia di Arzignano	Sfruttare le sinergie create a fine 2019 e le opportunità di finanziamento di bandi e progetti regionali
011.005.03 - Valorizzazione del patrimonio culturale, promozione del turismo, miglioramento delle condizioni ambientali	Ancora irrisolta la questione del coordinamento tra le OGD	Linea progettuale specifica sul turismo offerta dal progetto nazionale strategico 20%.
032.002.04 - Orientamento al lavoro e alle professioni	Scarsità delle risorse interne	Linea progettuale specifica sull'orientamento al lavoro e alle professioni offerta dal progetto nazionale strategico 20%
012.004.05 - Tutela del consumatore e del mercato, vigilanza, rilevazione prezzi e giustizia alternativa	Calo generalizzato a livello nazionale delle procedure di mediazione	Riforma del diritto civile e delle materie oggetto di mediazione
016.005.06 - Supporto all'internazionalizzazione delle imprese	Scarsità delle risorse interne nell'attività di certificazione	Linea progettuale specifica sull'internazionalizzazione offerta dal progetto nazionale strategico 20%
032.002.07 - Efficienza interna dell'ente e ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili	Risparmi obbligati e indifferenziati richiesti dal Decreto Tagliaspese	Una parte dei costi interni viene coperta dai progetti nazionali strategici 20%
032.003.08 - Qualità del Registro Imprese e degli altri registri ed albi	Scarsità delle risorse interne	Nuova piattaforma telematica per la gestione del Registro delle imprese fornita da Infocamere
032.003.09 - Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne	Difficile individuazione di piani formativi utili e fattibili per il personale	Sblocco delle assunzioni
032.003.10 - Trasparenza, anticorruzione e legalità	Complessità del sistema e scarsità delle risorse interne	Semplificazione amministrativa

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero della *performance*

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

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

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

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

Quadri Strategici, linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il Mandato Istituzionale, la *Mission* e la *Vision*. Il Quadro strategico riguarda un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione dei Quadri strategici scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno; inoltre la quasi totalità dei Quadri Strategici si identifica con le «Missioni» risultanti dalla normativa per la redazione del bilancio camerale. Rispetto ai Quadri strategici sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione;

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

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

L'articolazione dell'Albero della *performance* è rappresentata secondo la logica della BSC.

L'Albero della *performance* è stato riportato al capitolo 2.3 (Mappa strategica), e si fa qui presente che il colore verde rappresenta un risultato superiore o uguale a 90 (risultato positivo); il colore giallo un risultato da 60 a 89 (risultato intermedio); il colore rosso un risultato inferiore a 60 (risultato negativo).

3.2 Obiettivi strategici

I risultati conseguiti negli obiettivi strategici che il Piano della *Performance* ha assegnato alla struttura organizzativa sono riportati nell'allegato 2 alla presente Relazione (Cruscotto Ente).

Si fa presente che per ciascun obiettivo strategico si riporta la descrizione dell'obiettivo, ove possibile le risorse finanziarie a consuntivo, il peso, gli indicatori con il peso, il *target*, il valore a consuntivo dell'indicatore e il grado (valore percentuale) di raggiungimento dell'obiettivo, lo scostamento tra risultato atteso e raggiunto.

Per quanto attiene alle cause degli scostamenti, esse saranno descritte nel testo della presente Relazione. Verranno riportate e commentate solo le percentuali di realizzazione inferiori al 90% e purché non si tratti di indicatori di «solo monitoraggio».

Il Piano è stato aggiornato con deliberazione n. 133 del 15 ottobre 2019 della Giunta camerale⁶; le modifiche intervenute saranno descritte in dettaglio all'interno della presente Relazione con le relative motivazioni.

Obiettivo 011.005.02 - Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori⁷.

L'obiettivo è stato raggiunto all'80%.

Il risultato finale è condizionato dal «Nr. di informative alla Giunta sull'attività del desk SSIP».

La criticità è dovuta alla difficoltà di coordinamento tra le attività del desk SSIP e il distretto della concia di Arzignano. Il desk è diventato operativo a partire dal mese di settembre, ad Arzignano con l'assunzione, da parte di SSIP, di un tecnico dedicato. Le attività sono effettivamente iniziate a partire da novembre.

Tutti gli altri obiettivi sono raggiunti in misura superiore al 90% e dettagliati nel cruscotto di Ente, allegato alla presente Relazione; sono, inoltre, allegati i cruscotti delle 4 aree dirigenziali (allegato 2). L'allegato 1 riporta il *database* completo.

3.3 Obiettivi e piani operativi

3.3.1 Obiettivi e piani operativi

I risultati conseguiti negli obiettivi operativi che il Piano della *Performance* ha assegnato alla struttura organizzativa sono riportati nell'allegato 2 alla presente Relazione (Cruscotti dei Servizi).

Si fa presente che per ciascun obiettivo operativo si riportano la descrizione dell'obiettivo, il peso, gli indicatori con il peso, il *target*, il valore a consuntivo dell'indicatore e il grado (valore percentuale) di raggiungimento dell'obiettivo, lo scostamento tra risultato atteso e raggiunto.

Per quanto attiene alle cause degli scostamenti, esse saranno descritte nel testo. Verranno riportate e commentate solo le percentuali di realizzazione inferiori al 90% e purché non si tratti di indicatori di «solo monitoraggio».

Nell'esame dei risultati raggiunti sarà dato conto in particolare degli scostamenti che dipendono da cause esterne non prevedibili che giustificano il parziale o mancato raggiungimento di alcuni obiettivi; in questi casi i cruscotti riportano il risultato effettivo che non tiene conto di tali

⁶ Di questo aggiornamento, reso necessario per implementare la parte degli obiettivi/indicatori operativi a seguito della stipula del nuovo CCNL del comparto Enti Locali, del 21 maggio 2018, non verrà data descrizione dettagliata, in quanto non ha comportato la modifica degli indicatori già presenti nel Piano.

⁷ Per calcolare la percentuale di realizzazione dell'obiettivo si prende la percentuale di realizzazione di ciascun indicatore, si moltiplica per il suo peso e si sommano i prodotti.

giustificazioni di cui invece tiene conto l'allegato 3 che riporta il conteggio finale dei risultati di *performance*.

Il Piano è stato aggiornato con deliberazione n. 133 del 15 ottobre 2019 della Giunta camerale; le modifiche intervenute saranno descritte di seguito con le relative motivazioni:

- **Cruscotto Servizio 2, Obiettivo 11.005.02.A** - Valorizzare il tessuto imprenditoriale locale, Indicatore 1 «Evento “Omaggio al lavoro e al progresso economico”: definizione graduatoria», con target fissato al 31 ottobre 2019.

Con provvedimento n. 106 del 30 luglio 2019 la Giunta ha deliberato: «di ritenere opportuna una rivisitazione del format e dei criteri della manifestazione “Omaggio al lavoro e al progresso economico”, che sarà programmata nell'autunno del prossimo anno». A seguito dell'annullamento per l'anno 2019 dell'evento citato e al suo rinvio al 2020, è stata deliberata la sostituzione dell'algoritmo di calcolo con il seguente «Nr. di incontri con le associazioni di categoria per raccogliere proposte per l'edizione 2020, da realizzare secondo nuovi termini di format e di organizzazione». Target ≥ 2 incontri. Sempre in considerazione dell'annullamento, inoltre, è stata deliberata l'eliminazione dell'indicatore «Valorizzazione del tessuto imprenditoriale locale», algoritmo «Realizzazione dell'evento “Omaggio al lavoro e al progresso economico”», sia dal cruscotto di Ente sia dal cruscotto dell'Area 0, con relativo aggiornamento dei pesi degli indicatori dell'obiettivo strategico 011.005.02 - Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori e della numerazione degli indicatori.

- **Cruscotto Servizio 8, Obiettivo 012.004.05.E** - Gestire le verifiche metrologiche, Indicatore 1 «Gestione delle verifiche metrologiche effettuate dalla CCIAA», algoritmo di calcolo «Nr. verifiche ispettive controllo e analisi impronte/titolo oggetti preziosi presso gli assegnatari di marchio identificativo orafa».

A seguito della recente introduzione del “tachigrafo intelligente” (maggio 2019), gli Uffici Metrici delle Camere di Commercio italiane hanno dovuto spostare parte del proprio impegno per poter effettuare gli “esami istruttori preventivi”, come da indicazioni del Ministero dello Sviluppo Economico, presso i Centri Tecnici richiedenti. Il montaggio di questi particolari tachigrafi è diventato, infatti, obbligatorio dal 15 giugno 2019 (Regolamento (UE) 165/2014 e Regolamento di esecuzione 2016/799 modificato dal Regolamento di esecuzione 2018/502). È stata pertanto deliberata la sostituzione dell'algoritmo di calcolo «Nr. verifiche ispettive controllo e analisi impronte/titolo oggetti preziosi presso gli assegnatari di marchio identificativo orafa» con il seguente algoritmo «Nr. “Esami Istruttori Preventivi” / Nr. richieste di estensione autorizzazione “tachigrafi intelligenti” pervenute». Target $\geq 90\%$.

- **Cruscotto Servizio 10, Obiettivo 032.003.07.F** - Regolamentare gli acquisti, Indicatore 1 «Regolamentazione degli acquisti per le minute spese», algoritmo di calcolo «Proposta di Regolamento minute spese».

L'algoritmo di calcolo poteva essere meglio descritto con la seguente formulazione: «Proposta di integrazione del Regolamento interno del servizio di cassa economale» poiché tale regolamento disciplinerà l'utilizzo di strumenti di pagamento elettronici e recepirà le modifiche introdotte con la legge di stabilità del 2016. La precisazione non comporta una modifica sostanziale ma puramente terminologica, resta infatti invariato il target stabilito. È stata pertanto deliberata la sostituzione dell'indicatore «Regolamentazione degli acquisti per le minute spese», con «Regolamentazione del servizio di cassa economale» e del relativo algoritmo di calcolo «Proposta di Regolamento minute spese» con «Proposta di integrazione del Regolamento interno del servizio di cassa economale». Target invariato al 31 dicembre 2019.

Per quanto attiene agli obiettivi specifici di ciascun Servizio⁸ si evidenzia che tutti hanno attuato gli obiettivi al 100%, tranne:

Servizio 8 «Metrologia legale e vigilanza»

In riferimento all'obiettivo «Attuazione della Convenzione con Unioncamere in materia di controllo e vigilanza, con riferimento alla sicurezza e alla conformità dei prodotti - N. controlli effettuati/n. controlli da effettuare» per complessivi n. 8 prodotti da sottoporre a controllo e campionamento, si fa presente che a causa di una prolungata assenza dell'unico dipendente responsabile della vigilanza prodotti, non prevista entro la fase di monitoraggio e aggiornamento del Piano, l'attività esterna di controllo e campionamento prodotti non si è realizzata entro il 31 dicembre 2019 come programmato, né è stato possibile elaborare altra soluzione organizzativa per mancanza di personale con la specifica preparazione e qualifica.

Si evidenzia tuttavia che l'Ufficio preposto, al netto delle mancate uscite per i controlli, ha svolto tutta l'attività amministrativo-contabile richiesta per la preparazione e gestione della Convenzione stipulata con Unioncamere nazionale, stimato dal dirigente responsabile pari al 30% per quanto riguarda il raggiungimento dell'obiettivo.

L'indicatore si considera quindi raggiunto al 30%.

3.3.2 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

A partire dal 2017, il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità è stato sostituito dall'allegato 8 al PTPCT, approvato con deliberazione della Giunta n. 3 del 31 gennaio 2019, e sono stati effettuati due monitoraggi semestrali della sezione Amministrazione Trasparente.

Il monitoraggio al 19 dicembre 2019 vede una percentuale di attuazione del 87% circa.

⁸ Per calcolare la percentuale di realizzazione dell'obiettivo si prende la percentuale di realizzazione di ciascun indicatore, si moltiplica per il suo peso e si sommano i prodotti; ciò vale per tutti i servizi.

Nel 2019, come già accennato, è stato realizzato un questionario con una sezione dedicata alla trasparenza e all'anticorruzione indirizzato ad un campione di imprese della Provincia di Vicenza, alle quali sono stati chiesti anche dei suggerimenti in tema di misure anticorruzione. I risultati sono disponibili al link www.vi.camcom.it/.../rilevazione-soddisfazione-utenti.html

In merito alla gestione dei **fenomeni corruttivi**, i suggerimenti utili alla prevenzione, emersi dal sondaggio, sono di seguito sintetizzati:

- Aumentare i controlli e l'attività di vigilanza
- Applicare la legge, con certezza della pena
- Ridurre la burocrazia, semplificare/snellire le procedure
- Aumentare la trasparenza, l'informazione e la diffusione di dati utili a prevenire i fenomeni corruttivi
- Rotazione del personale, soprattutto quello addetto ai controlli
- Tracciabilità dei rapporti commerciali (pagamenti, abolizione del contante, ecc.)
- Formazione, diffusione della cultura della legalità, prevenzione

3.3.3 Standard di Qualità dei servizi

La CCIAA ha ottenuto la Certificazione di Qualità del Laboratorio Saggio Metalli Preziosi (anno 1997, ente certificatore: Accredia) e dell'Azienda Speciale «Made in Vicenza» (anno 2012, ente certificatore: SGS); solo la certificazione relativa al Laboratorio è stata mantenuta anche nel 2019.

La Carta dei Servizi è stata adottata con deliberazione n. 220 del 26 novembre 2014.

Dall'esame dei *report* della BSC emergono indicatori riferiti alla qualità dei servizi come ad esempio quelli sui tempi di pagamento dei contributi, sulle pratiche in correzione del Registro Imprese, sui tempi di evasione delle pratiche del Registro Imprese, sul tempo medio di evasione dei protesti, sui tempi di rilascio dei certificati di garanzia del lotto.

I dettagli in merito a questi indicatori sono disponibili nell'Allegato 2.

3.4 Obiettivi individuali

3.4.1 Obiettivi individuali

Nessun obiettivo individuale è stato assegnato ai dipendenti, inquadrati in categorie diverse da quella di Dirigente o di Posizione Organizzativa. Infatti la normativa applicabile rende necessaria l'attribuzione di obiettivi individuali ai Dirigenti e alle Posizioni Organizzative mentre per il restante personale introduce in capo all'Ente la facoltà di attribuire obiettivi di gruppo o obiettivi individuali (articolo 9 del Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009).

Obiettivi individuali sono invece stati assegnati alla Dirigenza e alle Posizioni Organizzative: i risultati conseguiti sono riportati nell'allegato 2 alla presente Relazione (Cruscotti Dirigenti e

PO). Verranno riportate e commentate solo le percentuali di realizzazione inferiori al 90% e purché non si tratti di indicatori di «solo monitoraggio».

Nell'esame dei risultati raggiunti sarà dato conto in particolare degli scostamenti che dipendono da cause esterne non prevedibili che giustificano il parziale o mancato raggiungimento di alcuni obiettivi. In proposito va segnalato che le giustificazioni non incidono sui risultati dei cruscotti che riportano il risultato effettivo, bensì nell'allegato 3 che riporta il conteggio finale dei risultati di *performance*.

Il Piano è stato aggiornato con deliberazione n. 133 del 15 ottobre 2019 della Giunta camerale; le modifiche intervenute saranno descritte in dettaglio all'interno della presente Relazione con le relative motivazioni.

Tutti i titolari di Posizione Organizzativa hanno raggiunto i loro obiettivi⁹ al 100% e non sono state richieste modifiche degli obiettivi/indicatori in corso d'anno.

Segretario Generale, dr.ssa Elisabetta Boscolo Mezzopan.

Per quanto attiene agli indicatori¹⁰ si evidenzia che tutti gli obiettivi sono stati raggiunti al 100%, ad eccezione dell'obiettivo «032.003.10 - Trasparenza, anticorruzione e legalità», che risulta realizzato successivamente al termine previsto dal livello di tolleranza indicato nel Piano della performance. Si fa presente che nel periodo tra ottobre e dicembre il Segretario Generale è stato particolarmente impegnato nell'attività, non programmata, di predisposizione dei progetti nazionali a valenza strategica che prevedono l'aumento del diritto annuale fino al 20%.

Inoltre il ritardo nel conseguimento dell'obiettivo non ha avuto ripercussioni sulla rendicontazione delle attività 2019 e sulla programmazione del 2020 in tema di anticorruzione. Infine la documentazione richiesta per il raggiungimento dell'obiettivo era già stata quasi completamente realizzata. Per tali motivi ogni indicatore dell'obiettivo si considera raggiunto al 40%.

Dirigente dell'Area 1 «Ragioneria e Attività anagrafico-certificativa», dr. Michele Marchetto.

Per quanto attiene agli indicatori si evidenzia che non è stato pienamente realizzato l'indicatore relativo al monitoraggio sullo stato di attuazione del PCPCT. La relazione prevista è pervenuta, infatti, il 12 novembre 2019, due giorni oltre la data di scadenza ma pur sempre all'interno del limite di tolleranza (che prevede una decrescita progressiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo).

⁹ Per calcolare la percentuale di realizzazione dell'obiettivo si prende la percentuale di realizzazione di ciascun indicatore, si moltiplica per il suo peso, si sommano i prodotti e si pondera il risultato per il peso dell'obiettivo assegnato.

¹⁰ Vedi nota precedente.

Poiché il 10 novembre 2019 era un giorno festivo si considera il ritardo pari ad un giorno: pertanto l'indicatore si ritiene raggiunto all'80%. Si ritiene che questa regola valga d'ora in poi su tutti gli indicatori.

Tutti gli altri obiettivi sono stati raggiunti al 100%.

Dirigente dell'Area 3 «Regolazione del mercato e Consumatori, Provveditorato, LSMP», dr. Mauro Sfreddo.

Tutti gli obiettivi sono stati raggiunti al 100%.

3.4.2 Sistema di valutazione e grado di differenziazione dei giudizi

La valutazione del personale impiegatizio, delle Posizioni Organizzative e della Dirigenza è ancora in corso e pertanto non si è a conoscenza dell'avvio di eventuali procedure di conciliazione.

La differenziazione dei giudizi è garantita dal Sistema di Valutazione che prevede

- **Per il Segretario Generale e i Dirigenti:**

- la suddivisione della componente individuale della performance in: obiettivi individuali, competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi e capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi
- Una diversa pesatura di obiettivi, competenze e capacità di valutazione tra Segretario generale e Dirigenza

- **Per le Posizioni Organizzative**

- la suddivisione della componente individuale della performance in: obiettivi individuali, un indicatore sintetico della performance di Servizio, in quota parte, competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi comuni alla categoria D e i comportamenti specifici della PO, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi
- le competenze professionali e i comportamenti comuni e specifici sono ulteriormente differenziati nella pesatura complessiva

- **Per il personale**

- la suddivisione della componente individuale della performance in: obiettivi di gruppo o individuali, competenze e comportamenti organizzativi e professionali, pesati in maniera differenziata e progressiva a seconda delle categorie di personale A-B, C e D (maggiore peso per la componente comportamentale per le categorie inferiori, rispetto agli obiettivi)
- l'identificazione di una serie di comportamenti specifici per ogni categoria di personale e una relativa pesatura differenziata

Il dettaglio è disponibile al capitolo 4.2 del SMVP 2019.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

CCIAA DI VICENZA: BILANCIO DELL'ANNO 2019. CONFRONTO CON IL BILANCIO DI PREVISIONE

(migliaia di €)	Bilancio di previsione		Consuntivo	Differenze v/preventivo	
	originario	aggiornato		originario	aggiornato
Diritto annuale	8.833	8.833	9.031	198	198
Diritti di segreteria	4.337	4.487	4.752	415	265
Contributi, trasferimenti e altre entrate	89	238	122	33	-116
Proventi da gestione di beni e servizi	496	482	503	7	21
Variazione delle rimanenze	-	-	57	57	57
Totale proventi correnti (A)	13.755	14.040	14.465	710	425
Personale	4.402	4.402	4.273	-129	-129
Funzionamento	4.777	4.966	4.421	-356	-545
Interventi economici (vedi tabella riassuntiva)	2.595	2.743	2.547	-48	-196
Ammortamenti e accantonamenti	2.909	2.887	3.089	180	202
Totale oneri correnti (B)	14.683	14.998	14.330	-353	-668
Risultato della gestione corrente (C=A-B)	-928	-958	135	1.063	1.093
Proventi finanziari	9	307	411	402	104
Oneri finanziari	661	663	662	1	-1
Risultato della gestione finanziaria (D)	-652	-356	-251	401	105
Proventi straordinari	220	267	825	605	558
Oneri straordinari	20	20	62	42	42
Risultato della gestione straordinaria (E)	200	247	763	563	516
Svalutazione attivo patrimoniale	-	-	-	-	-
Risultato delle rettifiche di valore (F)	-	-	-	-	-
Avanzo economico d'esercizio (G=C+D+E-F)	-1.380	-1.067	647	2.027	1.714

Il Risultato della gestione corrente 2019 presenta uno scostamento positivo di € 1,063 milioni rispetto al bilancio di previsione originario e di € 1,093 milioni rispetto all'aggiornato.

Lo scostamento positivo di € 1,093 milioni rispetto all'aggiornato è dovuto ai maggiori proventi correnti di € 425 mila e ai minori oneri correnti di € 668 mila.

I maggiori proventi correnti di € 425 mila sono dati dalla somma algebrica tra maggiori e minori ricavi.

I maggiori ricavi € 541 mila riguardano in particolare:

- a) € 198 mila per diritto annuale;
- b) € 265 mila per diritti di segreteria;
- c) € 21 mila di proventi da gestione di beni e servizi per maggiori ricavi in particolare per analisi al laboratorio chimico merceologico (€ 27 mila), uso sale (€ 11 mila) e minori altri ricavi (€ 17 mila);
- d) € 57 mila per variazione delle rimanenze.

I minori ricavi di € 116 mila per contributi, trasferimenti e altre entrate dovuti in particolare a minori rimborsi per progetti finanziati dal fondo perequativo che trovano pari minori costi tra le iniziative economiche (€ 109 mila), convenzione accordo Mise/Unioncamere per attività di vigilanza prodotti (€ 23 mila) e maggiori rimborsi per spese legali su vertenze (€ 16 mila).

I minori oneri correnti di € 668 mila quale somma algebrica tra minori e maggiori costi che hanno riguardato:

a) € 129 mila di minori oneri del personale a minori spese di missioni sia di tipo ispettivo che non ispettivo svolte (€ 26 mila), economie su retribuzioni (€ 16 mila), su indennità di risultato dirigenti (€ 16 mila) e Posizioni Organizzative (€ 3 mila), saldo negativo rateo ferie (€ 10 mila); minori oneri previdenziali e assistenziali (€ 39 mila); minori accantonamenti IFR e TFR (24 mila); economie su spese per concorsi (€ 9 mila) e accertamenti sanitari (€ 6 mila);

b) € 545 mila di minori oneri di funzionamento in particolare: prestazioni di servizi (€ 177 mila), ICT (€ 81 mila di cui € 28 mila per minor quota consortile), buoni pasto (€ 53 mila), oneri legali (€ 52 mila), utenze varie (€ 36 mila), oneri di gestione laboratorio chimico-merceologico (€ 11 mila), manutenzioni varie (€ 13 mila) e altri risparmi (€ 122 mila) nelle rimanenti voci di spesa;

c) € 196 mila di minori interventi economici come esposto nella tabella successiva;

d) € 202 mila di maggiori ammortamenti e accantonamenti per:

- maggiori accantonamenti per € 223 mila che hanno riguardato in particolare:

1) € 170 mila di svalutazione di crediti diritto annuale che comprende la maggiore svalutazione diritto annuale sanzioni e interessi anno 2019 (€ 150 mila) e la svalutazione dei crediti residui per diritto sanzioni e interessi per gli anni rispettivamente dal 2009 al 2016 (€ 20 mila);

2) € 34 mila accantonamento prudenziale per ricorso avanzato dalla ditta Marco Polo contro sentenza 2019;

3) € 19 mila per accantonamenti adeguamenti CCNL retribuzioni personale camerale anno 2019;

- minori ammortamenti per € 21 mila.

Gli scostamenti relativi agli interventi economici risultano dal seguente prospetto:

INIZIATIVE ECONOMICHE	Bilancio di previsione		Consuntivo	Differenze v/preventivo	
	originario	aggiornato		originario	aggiornato
Iniziativa di incentivo all'esportazione (A)					
Azienda speciale Made in Vicenza	400.000,00	330.000,00	330.000,00	-70.000,00	-
	400.000,00	330.000,00	330.000,00	-70.000,00	-
Altre iniziative per le Imprese (B)					
Iniziative di categoria:					
- Agricoltura	58.500,00	58.500,00	58.500,00	-	-
- Artigianato e trasporti	218.900,00	218.900,00	218.900,00	-	-
- Commercio e turismo	216.500,00	216.500,00	216.500,00	0,00	0,00
- Industria	256.100,00	256.100,00	239.970,00	-16.130,00	-16.130,00
	750.000,00	750.000,00	733.870,00	-16.130,00	-16.130,00
Interventi sul territorio e iniziative trasversali (C)	56.100,00	126.100,00		61.418,63	-8.581,37
Iniziativa "a s-passo per Bassano - storie di botteghe arte e cultura" - Cescot Veneto			15.000,00		
Iniziativa "Il talento porta lontano" - Faiv			35.000,00		
Manifestazione l'artigianato in fiera			11.418,68		
Fondazione Osservatorio sulla criminalità nell'agricoltura e sul sistema agroalimentare - rinnovo sostegno per l'anno 2019			15.000,00		
Iniziativa "Orafi vicentini alla ricerca di nuovi partner commerciali 2020 - Gold & Silver Italian Group			25.875,00		
Iniziativa "Oreficeria Vicentina in esplorazione sui mercati medio orientali" - Faiv			9.125,00		
Servizio di fatturazione elettronica alle imprese per fatture emesse verso PA			6.099,95		
	56.100,00	126.100,00	117.518,63	61.418,63	-8.581,37
Iniziativa Cultura e Turismo (D)		300.002,00		300.002,00	-
Iniziativa "Cinque secoli di eccellenze una nuova alleanza tra impresa e cultura per il rilancio del territorio vicentino e delle sue realtà produttive e culturali" - Fond. Centro Int.le Studi A. Palladio			150.000,00		
Iniziativa "Palladio e le sue opere: un incentivo alla crescita economica del territorio vicentino" - Fond. Int.le A. Palladio			76.227,97		
Iniziativa "Valorizziamo le destinazione e i prodotti turistici vicentini" - Vicenza E'			48.352,67		
Iniziativa "percorsi accoglienti: l'artigianato apre le porte al turismo" - Faiv			25.421,36		
		300.002,00	300.002,00	300.002,00	-
Totale iniziative per le Imprese (A + B + C + D)	1.206.100,00	1.506.102,00	1.481.390,63	275.290,63	-24.711,37

Formazione (E)					
Fondazione Studi Universitari	300.000,00	300.000,00	300.000,00	-	-
Villa Fabris	12.500,00	12.500,00	12.500,00	-	-
Fondazione Cuoa	10.000,00	10.000,00	10.000,00	-	-
	322.500,00	322.500,00	322.500,00	-	-
Altre quote associative (F)					
Borsa Merci Telematica Italiana	8.000,00	8.000,00	7.996,00	-4,00	-4,00
Associazione Montagna Vicentina scarl	2.745,00	2.745,00	2.745,00	-	-
Associazione Strada dei Vini dei Colli Berici	200,00	200,00	200,00	-	-
Associazione Strada del Vino Recioto di Gambellara	100,00	100,00	100,00	-	-
Associazione Strada del Torcolato de dei Vini di Breganze	50,00	50,00	50,00	-	-
	11.095,00	11.095,00	11.091,00	-4,00	-4,00
Iniziativa Camera di Commercio (G)					
Progetto "Servizi orientamento al lavoro ed alle professioni" 3^ annualità	350.000,00	282.750,00	280.000,00	-70.000,00	-2.750,00
Progetto "Cultura e turismo" 3^ annualità	350.000,00	10.898,00	-	-350.000,00	-10.898,00
Progetto "PID" 3^ annualità	320.000,00	407.149,74	400.000,00	80.000,00	-7.149,74
Premiazione fedeltà al lavoro e al progresso economico (biennale)	30.000,00	30.000,00	-	-30.000,00	-30.000,00
Progetto f.do perequativo 2018: Eccellenze in Digitale 2018 (annualità 2019)	5.000,00	11.440,00	10.680,00	5.680,00	-760,00
Premio "Storie di Alternanza", Piattaforma elearning sulla sicurezza e progetto "Job shadowing"	-	22.000,00	16.955,80	16.955,80	-5.044,20
Progetto "La valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo	-	6.800,00	-	-	-6.800,00
Eccellenze in Digitale (annualità 2019-integrazione)	-	6.410,26	6.410,26	-	-
Premio delle CCIAA "Storie di alternanza" 3^ ediz. - premio provinciale sessione 2^ sem. 2019	-	4.500,00	-	-	-4.500,00
Tour Imprenditoria Femminile seminario felicità sociale	-	3.050,00	3.002,66	3.002,66	-47,34
<i>Progetti regionali f.do perequativo 2017-2018:</i>					
Orientamento domanda offerta lavoro	-	38.000,00	2.750,00	2.750,00	-35.250,00
Sostegno all'export delle PMI	-	28.000,00	1.768,57	1.768,57	-26.231,43
Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo	-	32.000,00	-	-	-32.000,00
Politiche ambientali: azioni per la promozione dell'economia circolare	-	20.000,00	4.400,00	4.400,00	-15.600,00
	1.055.000,00	902.998,00	725.967,29	-335.442,97	-177.030,71
Totali	2.594.695,00	2.742.695,00	2.540.948,92	-60.156,34	-201.746,08
Progetto "Accesso ai contributi per calamità naturali 2018" f.do perequativo - inserito dopo aggiornamento che prevedeva un costo iniziale di € 47.790,00	-	-	6.100,00	6.100,00	6.100,00
Totale iniziative economiche	2.594.695,00	2.742.695,00	2.547.048,92	-54.056,34	-195.646,08

Risultato della gestione finanziaria: lo scostamento di € 105 mila è dato da maggiori proventi mobiliari (€ 104 mila dividendi distribuiti a fine 2019 da Job Camere srl in Liquidazione) e minori interessi passivi (€ 1 mila).

Risultato della gestione straordinaria: lo scostamento di € 516 mila riguarda:

a) € 558 mila di proventi straordinari per sopravvenienze attive da diritto annuale, sanzioni e interessi da ruolo anno 2017, ripartiti in: incassi relativi ad anni precedenti completamente svalutati (€ 284 mila), sopravvenienze attive varie (€ 251 mila), plusvalenze da partecipazioni per adeguamento del valore al prezzo già concordato di vendita (che avverrà in 2020) della partecipazione in Interbrennero Spa (€ 23 mila);

b) maggiori oneri straordinari € 42 mila da sopravvenienze passive varie (€ 25 mila), sopravvenienze per diritti annuale anni precedenti (€ 13 mila) e minusvalenze da alienazioni (€ 4 mila).

Nel rispetto dei vincoli di spesa, alle attività relative alle fasi del ciclo della performance è stato impiegato personale per 1,16 FTE.

Per quanto attiene ai risultati del «Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio» (PIRA), esso costituisce un allegato del bilancio consuntivo 2019 cui si rinvia.

Gli stessi indicatori sono stati riportati anche nel Piano della *Performance* 2019-2021.

Di seguito gli obiettivi e gli indicatori PIRA di cui all'allegato 2 – Cruscotto Ente:

011.005.01 ind. 1-2; 011.005.03 ind. 1; 011.005.03 ind. 1; 011.005.04 ind. 1; 016.005.06 ind 1; 032.003.07 ind. 1-2.

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Secondo le linee guida di Unioncamere sul «Bilancio di genere», «l'attività inerente il «Bilancio di genere» per gli enti camerali si inserisce nell'ambito dell'iniziativa di sistema «Promozione dell'imprenditoria femminile, assistenza ai Comitati per l'imprenditoria femminile presso le Camere di commercio e trasmissione d'impresa», pertanto la Camera di Commercio di Vicenza declina questa tematica trattando principalmente delle pari opportunità nell'imprenditoria.

5.1 Pari opportunità nell'imprenditoria

Le pari opportunità nell'imprenditoria riguardano il genere (in pratica le pari opportunità alle imprese gestite dal genere femminile), le imprese straniere e le imprese giovanili.

Al 31 dicembre 2019 **le imprese femminili** iscritte nella provincia di Vicenza erano **16.051**, pari al 19,3% delle imprese iscritte (82.999 imprese al 31.12.2019, escluse le «persone fisiche» iscritte alla speciale sezione del REA che ha sostituito il «Ruolo mediatori»). Tale percentuale è inferiore alla media nazionale (22%) a causa della vocazione manifatturiera della provincia: tendenzialmente le imprese femminili si concentrano soprattutto nei servizi.

Le donne che ricoprivano cariche (amministratori, sindaci, soci...) nelle imprese vicentine nel 2019 erano il 27,3% del totale, in leggero incremento rispetto alla quota del 2018 (27,2%) ma inferiore alla media nazionale (27,7%).

Il contesto imprenditoriale femminile vicentino, suddiviso per settore di attività, classe di presenza e incidenza sul totale delle imprese, è illustrato dalla tabella seguente.

Imprese femminili in Provincia di Vicenza al 31.12.2019

Settore ATECO2007	Imprese femminili registrate				Totale imprese registrate	% imprese femminili / totale
	Presenza esclusiva	Presenza forte	Presenza maggioritaria	Tot. imprese femminili		
A Agricoltura, silvicoltura pesca	1.696	112	10	1.818	8.239	22,1%
B Estrazione di minerali da cave e miniere	5	2	3	10	99	10,1%
C Attività manifatturiere	1.181	448	240	1.869	13.477	13,9%
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionamento	13	9	3	25	181	13,8%
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	1	5	1	7	141	5,0%
F Costruzioni	252	153	59	464	11.240	4,1%
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	3.205	473	144	3.822	18.191	21,0%
H Trasporto e magazzinaggio	102	49	16	167	1.938	8,6%
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	1.343	209	47	1.599	5.105	31,3%
J Servizi di informazione e comunicazione	239	95	36	370	1.923	19,2%
K Attività finanziarie e assicurative	287	41	20	348	1.989	17,5%
L Attività immobiliari	504	506	173	1.183	6.199	19,1%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	489	92	56	637	3.355	19,0%
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	493	70	28	591	2.139	27,6%
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	-	-	-	0	2	0,0%
P Istruzione	63	17	4	84	313	26,8%
Q Sanità e assistenza sociale	103	49	19	171	453	37,7%
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	107	31	10	148	783	18,9%
S Altre attività di servizi	2.108	45	7	2.160	3.527	61,2%
X Imprese non classificate	348	185	45	578	3.705	15,6%
Totale	12.539	2.591	921	16.051	82.999	19,3%

Legenda:

Presenza esclusiva = 100% cariche e 100% quote (soc. di capitali); 100% dei soci (soc. di persone) o degli amministratori (altre forme); titolarità (imprese Individuali)

Presenza forte = (% cariche + % quote) > 4/3 (soc. di capitali); almeno il 60% dei soci (soc. di persone) o degli amministratori (altre forme)

Presenza maggioritaria = (% cariche + % quote) > 100% (soc. di capitali); almeno il 40% dei soci (soc. di persone) o degli amministratori (altre forme)

Fonte: elaborazione Camera di Commercio di Vicenza su dati Infocamere. Sono escluse le «persone fisiche»

Al 31 dicembre 2019 le **imprese straniere** iscritte nella provincia di Vicenza sono **7.719** cioè il 9,3% delle imprese iscritte (82.999 imprese al 31.12.2019, escluse le «persone fisiche» iscritte alla speciale sezione del REA che ha sostituito il «Ruolo mediatori»). Tale percentuale è leggermente inferiore alla media nazionale (10,1%).

Il contesto delle imprese straniere, suddiviso per settore di attività, grado di presenza e incidenza sul totale delle imprese, è illustrato dalla tabella seguente.

Imprese straniere in Provincia di Vicenza al 31.12.2019

Settore ATECO2007	Imprese straniere registrate				Totale imprese registrate	% imprese straniere / totale
	Presenza esclusiva	Presenza forte	Presenza maggioritaria	Tot. imprese straniere		
A Agricoltura, silvicoltura pesca	93	1	-	94	8.239	1,1%
B Estrazione di minerali da cave e miniere	1	-	-	1	99	1,0%
C Attività manifatturiere	798	70	25	893	13.477	6,6%
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1	1	-	2	181	1,1%
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	2	-	-	2	141	1,4%
F Costruzioni	2.146	38	11	2.195	11.240	19,5%
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.907	84	27	2.018	18.191	11,1%
H Trasporto e magazzinaggio	207	13	4	224	1.938	11,6%
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	659	48	1	708	5.105	13,9%
J Servizi di informazione e comunicazione	102	7	5	114	1.923	5,9%
K Attività finanziarie e assicurative	34	5	3	42	1.989	2,1%
L Attività immobiliari	63	39	21	123	6.199	2,0%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	141	7	16	164	3.355	4,9%
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	431	10	5	446	2.139	20,9%
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	-	-	-	0	2	0,0%
P Istruzione	18	2	-	20	313	6,4%
Q Sanità e assistenza sociale	9	1	3	13	453	2,9%
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	46	5	1	52	783	6,6%
S Altre attività di servizi	269	6	1	276	3.527	7,8%
X Imprese non classificate	286	38	8	332	3.705	9,0%
Totale	7.213	375	131	7.719	82.999	9,3%

Legenda:

Presenza esclusiva = 100% cariche e 100% quote (soc. di capitali); 100% dei soci (soc. di persone) o degli amministratori (altre forme); titolarità (imprese Individuali)

Presenza forte = (% cariche + % quote) > 4/3 (soc. di capitali); almeno il 60% dei soci (soc. di persone) o degli amministratori (altre forme)

Presenza maggioritaria = (% cariche + % quote) > 100% (soc. di capitali); almeno il 40% dei soci (soc. di persone) o degli amministratori (altre forme)

Fonte: elaborazione Camera di Commercio di Vicenza su dati Infocamere. Sono escluse le «persone fisiche»

Al 31 dicembre 2019 le **imprese giovanili** iscritte nella provincia di Vicenza erano **5.789**, pari al 7% delle imprese iscritte (82.999 imprese al 31.12.2019, escluse le «persone fisiche» iscritte alla speciale sezione del REA che ha sostituito il «Ruolo mediatori»). Tale percentuale è inferiore alla media nazionale (9,2%) a causa della vocazione manifatturiera della provincia: come per le imprese femminili e straniere l'industria richiede un capitale iniziale tendenzialmente maggiore rispetto al settore dei servizi.

Il contesto imprenditoriale giovanile vicentino, suddiviso per settore di attività, classe di presenza e incidenza sul totale delle imprese, è illustrato dalla tabella seguente.

Imprese giovanili in Provincia di Vicenza al 31.12.2019

Settore ATECO2007	Imprese giovanili registrate				Totale imprese registrate	% imprese giovani / totale
	Presenza esclusiva	Presenza forte	Presenza maggioritaria	Tot. imprese giovani		
A Agricoltura, silvicoltura pesca	369	47	3	419	8.239	5,1%
B Estrazione di minerali da cave e miniere	3	-	-	3	99	3,0%
C Attività manifatturiere	435	89	46	570	13.477	4,2%
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	4	1	1	6	181	3,3%
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	1	2	1	4	141	2,8%
F Costruzioni	685	52	11	748	11.240	6,7%
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.178	123	39	1.340	18.191	7,4%
H Trasporto e magazzinaggio	61	13	7	81	1.938	4,2%
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	558	79	16	653	5.105	12,8%
J Servizi di informazione e comunicazione	158	22	10	190	1.923	9,9%
K Attività finanziarie e assicurative	219	8	6	233	1.989	11,7%
L Attività immobiliari	96	52	19	167	6.199	2,7%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	262	25	10	297	3.355	8,9%
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	231	13	5	249	2.139	11,6%
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	-	-	-	0	2	0,0%
P Istruzione	18	3	1	22	313	7,0%
Q Sanità e assistenza sociale	16	8	3	27	453	6,0%
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	58	9	7	74	783	9,5%
S Altre attività di servizi	443	9	3	455	3.527	12,9%
X Imprese non classificate	182	56	13	251	3.705	6,8%
Totale	4.977	611	201	5.789	82.999	7,0%

Legenda:

Presenza esclusiva = 100% cariche e 100% quote (soc. di capitali); 100% dei soci (soc. di persone) o degli amministratori (altre forme); titolarità (imprese Individuali)
 Presenza forte = (% cariche + % quote) > 4/3 (soc. di capitali); almeno il 60% dei soci (soc. di persone) o degli amministratori (altre forme)
 Presenza maggioritaria = (% cariche + % quote) > 100% (soc. di capitali); almeno il 40% dei soci (soc. di persone) o degli amministratori (altre forme)

Fonte: elaborazione Camera di Commercio di Vicenza su dati Infocamere. Sono escluse le «persone fisiche»

5.2 Pari opportunità nella situazione degli organi e del personale della CCIAA

La ripartizione di genere e in classi d'età degli organi di governo, degli organismi di supporto, dei Dirigenti e del personale in servizio è illustrata nella tabella seguente.

Ripartizione di genere e classi d'età nella CCIAA di Vicenza (31.12.2019)

Organi di governo e dipendenti camerali	N.	Genere		Classi di età		
		M	F	≤34	≥35 ≤54	≥55
Presidente e Vicepresidente	2	50,00%	50,00%			2
Giunta	8	75,00%	25,00%		2	6
Consiglio	25	64,00%	36,00%		10	15
Collegio dei revisori dei conti	3	100,00%			1	2
Organismo Indipendente di Valutazione della Performance	1		100,00%		1	
Segretario generale	1		100,00%		1	
Dirigenza	2	100,00%			1	1
Cat. D con incarico di posizione organizzativa	3	66,67%	33,33%		2	1
Categoria D	24	29,17%	70,83%		14	10
Categoria C	65	16,92%	83,08%		47	18
Categoria B	4	25,00%	75,00%		3	1
Categoria A	3	66,67%	33,33%		1	2
Totale dipendenti CCIAA	102	25	77		69	33

Fonte: Ufficio Risorse umane e Pianificazione strategica e Controllo di Gestione

Riguardo al personale camerale, si segnala che diminuiscono le persone collocate nella fascia d'età oltre i 55 anni, a causa dei numerosi pensionamenti e si riduce costantemente il numero totale del personale, anche in considerazione del blocco delle assunzioni.

Per quanto riguarda l'operatività degli organi, va infine ricordato che le sedute di Consiglio nel 2019 sono state 6 e ci sono state 15 riunioni della Giunta.

Utilizzo di norme a tutela delle pari opportunità nella CCIAA di Vicenza (31.12.19)

Tipologia	n. dipendenti	suddivisi in		gg. fruiti
		Maschi	Femmine	
Disabili art. 3 L.68/99 ¹¹	5	2	3	--
Categorie protette art 18, c.2, L.68/99 ¹²	1		1	--
Permessi della Legge 104/92 ¹³	17	3	14	357
Anticipazione maternità ¹⁴	0			
Congedo di maternità (ex maternità obbligatoria) ¹⁵	0			
Congedo parentale al 100% ¹⁶	0	0	0	0
Congedo parentale al 30%	5	0	5	156
Congedo parentale senza retribuzione (da 3 a 8 anni di vita del figlio) ¹⁷	1	0	1	4

5.3 Interventi della CCIAA nello sviluppo dell'imprenditoria femminile

Presso la CCIAA di Vicenza opera il «Comitato per l'Imprenditoria femminile», che ha programmato per il 2019 attività nei seguenti ambiti:

1. Incontri formativi sul credito;
2. Progetto Adapt in partnership con CPV (la Camera di Commercio è partner di rete);
3. Bando premio di conciliazione per evento Omaggio al lavoro e al progresso economico
4. Tour dell'imprenditoria femminile.

La prima attività ha riguardato 2 incontri informativi sul credito realizzati nel mese di marzo in collaborazione con Cassa Rurale ed Artigiana di Brendola.

Il progetto ADAPT si inserisce nel Programma Operativo Regionale FSE 2014 - 2020 ed è stato approvato dalla Regione Veneto con DGR 1311/2018. Il progetto, rivolto a donne disoccupate, inoccupate, inattive con priorità per le over 30, offre percorsi finalizzati a sostenere l'occupabilità, in un sistema economico imprenditoriale che deve elaborare nuovi modelli di

¹¹ Persone in età lavorativa affette da disabilità fisica, psichica o sensoriale che vengono inserite nel mondo del lavoro attraverso collocamento mirato.

¹² Orfani e coniugi di superstiti di coloro che siano deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio, ecc. (obbligo di assunzione di 1 unità per datori di lavoro, privati o pubblici, che occupano da 51 a 150 dipendenti).

¹³ Permessi di assentarsi dal lavoro per portatori di *handicap* grave o per assistenza a parenti entro il secondo grado con *handicap* grave.

¹⁴ Legge 151/2001: prevede l'interdizione dal lavoro prima del periodo di congedo di maternità in caso di gravi complicanze della gravidanza.

¹⁵ Legge 151/2001: prevede un periodo di interdizione obbligatoria dal lavoro in caso di gravidanza.

¹⁶ Legge 151/2001: al termine della maternità obbligatoria è previsto un periodo di astensione facoltativa che viene retribuito al 100% nei primi 30 giorni e del 30% per l'ulteriore periodo (complessivamente non si possono superare i sei mesi).

¹⁷ Legge 151/2001: prevede la possibilità di usufruire dell'astensione facoltativa (congedo parentale) superati i 3 anni di età del bambino e fino al compimento dell'8 anno, senza retribuzione.

organizzazione del lavoro e stare al passo con le trasformazioni digitali. Si tratta di percorsi volti a favorire l'autoimprenditorialità e a facilitare il reinserimento lavorativo.

L'attività relativa al terzo punto non è stata realizzata poiché la manifestazione Omaggio al lavoro e al progresso economico è stata rinviata.

L'attività relativa al quarto punto è stata realizzata da Made in Vicenza, ha riguardato la Felicità Sociale con l'organizzazione di un incontro con riferimento alla conciliazione famiglia-lavoro analizzata sotto l'aspetto statistico, normativo e sociale. L'incontro ha avuto un ottimo successo.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La tabella seguente illustra le varie fasi del processo:

Processo di redazione e approvazione

Fase	Soggetti	Attività/Responsabilità	Tempi
Redazione	Segretario Generale	Esame della normativa, coordinamento dei lavori, supervisione dei testi	Aprile-Giugno
	Controllo di Gestione	Esame della normativa, raccolta dati, redazione nota propositiva e allegati, assistenza all'OIV e al Segretario Generale	Gennaio-Giugno
Approvazione	Controllo di Gestione	Nota propositiva per la Giunta con allegati	Giugno
	Giunta	Approvazione della Relazione	Giugno
	Consiglio	Informativa/comunicazione	Luglio
Trasparenza	Controllo di Gestione	Pubblicazione della Relazione nel sito camerale	Luglio-Agosto
	Segretario Generale	Presentazione della Relazione nella «Giornata della Trasparenza»	2° semestre 2020
Validazione e controllo	OIV	Validazione della Relazione	Giugno

Fonte: Ufficio Controllo di Gestione

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

I risultati dell'analisi SWOT¹⁸ con i punti di forza e di debolezza del ciclo 2019, in termini di analisi del processo e di integrazione con il ciclo di programmazione economico-finanziaria, sono di seguito indicati:

¹⁸ L'analisi SWOT è lo strumento di pianificazione strategica usato per analizzare in maniera sintetica un contesto complesso e in particolare per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o di ogni altra situazione in cui occorre prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

Analisi SWOT del ciclo della *performance*

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione delle scelte dell'Ente con l'OIV camerale, che fornisce puntuali osservazioni • Uso della BSC con <i>cascading</i> degli obiettivi strategici, operativi, di gruppo, individuazione dei <i>target</i>, degli indicatori (misurabili e multidimensionali) e dei responsabili • Obiettivi rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e strategie dell'Amministrazione • Obiettivi specifici e misurabili in termini concreti e chiari • Presenza di obiettivi per l'Azienda Speciale • Presenza di un Sistema di Misurazione e Valutazione aggiornato che consente la differenziazione dei giudizi • Presenza della sezione «Amministrazione trasparente» nel sito camerale costantemente aggiornata 	<ul style="list-style-type: none"> • Non pieno rispetto delle scadenze normative • Ancora insufficiente utilizzo di strumenti di <i>benchmarking</i> nella definizione dei <i>target</i> • Da migliorare l'attività di disseminazione dei risultati agli stakeholders interni
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Collegamento costante tra la programmazione strategica e gli obiettivi annuali • Maggiore trasparenza interna ed esterna • Spinta al miglioramento continuo per mantenere <i>standard</i> di qualità dei servizi in un quadro di risorse scarse • Collegamento tra ciclo della <i>performance</i> e programmazione economica per valutare l'efficacia della spesa • Passaggio dalla produzione del dato all'effettivo utilizzo per i processi decisionali • Maggiore sistematizzazione ed integrazione del Ciclo di gestione della <i>performance</i> con gli aspetti inerenti trasparenza, integrità e anticorruzione • Garantire un'effettiva «interiorizzazione» degli strumenti e dei processi del Ciclo di gestione della <i>performance</i> (Cultura della <i>performance</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà a mantenere il livello di qualità dei servizi a causa delle cessazioni di personale e dei limiti di spesa • Difficoltà ad individuare risorse assegnabili alla premialità del personale • Complessità e difficoltà di adattamento delle norme generali agli enti locali e alle CCIAA • Ancora incompleto coordinamento del ciclo della <i>performance</i> con la Relazione Previsionale e Programmatica e con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio • Quadro normativo in continua evoluzione con normativa spesso poco chiara

7. ALLEGATI

1. *Database*
2. *Cruscotti*
3. *Tabella risultati performance*